

Työyhteisötaidot ja työtyytyväisyys tiimin toimivuuden kehittämisessä

Tarja Toivanen

Opinnäytetyö
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto
Liiketoiminnan kehittämisen
koulutusohjelma
2017

Tekijä Tarja Toivanen	
Koulutusohjelma Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma (YLIK)	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tiimin ja työtyytyväisyyden ja toimivuuden kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 12
<p>Työelämälähtöisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää erään tiimin huonon toimivuuden syitä, etsiä ratkaisuja käytännön ongelmiin ja löytää keinoja työtyytyväisyyden parantamiseksi. Tyytymättömyys näkyi tiimin toiminnassa ja organisaation muista yksiköistä alkoi myös tulla palautetta muun muassa tiimin työntekijöiden heikosta työasenteesta.</p> <p>Selvitystyö käynnistyi haastatteluin. Haastatteluiden tavoitteena oli saada tiimin jäsenten näkemyksiä ja ajatuksia tiimin toimimattomuuden syistä ja saada heidän ideoitaan ja ehdotuksiaan tilanteen korjaamiseksi. Haastatteluissa esiinnousseet tyytymättömyyden syyt liittyivät pääosin tiimin omaan toimintaan, työjärjestelyihin, puutteisiin perehdyttämisessä sekä lähiesimiestoiminnassa. Haastatteluiden pohjalta syntyi toimenpideehdotukset, joilla pyrittiin ratkaisemaan esiinnousseita epäkohtia.</p> <p>Perehtyessäni mm. työyhteisötaitoja ja työhyvinvointia käsitteleviin teoksiin vahvistui näkemykseni siitä, että lähiesimiestoiminnalla on keskeinen merkitys työntekijöiden jakamiseen ja viihtymiseen työssä. Esimies joko edistää tai estää työhyvinvointia näkyvillä tai näkymättömillä teoilla.</p> <p>Yrityksessä päätettiin toteuttaa työhyvinvointikysely. Kysely toteutettiin yhteistyössä työeläkeyhtiön kanssa ja vastaamiseen saivat osallistua kaikki yrityksen työntekijät. Työhyvinvointikyselyn toivottiin antavan vastauksia siihen, onko haastatteluiden jälkeen tehdyillä kehittämistoimilla ollut sellaista vaikuttavuutta, joka näkyisi tiimin tuloksissa positiivisesti. Kyselyn tulokset valmistumisen jälkeen, tulokset käytiin läpi ja niiden pohjalta laadittiin kehittämissuunnitelma, joka mahdollisti jo aiemmin esiinnousseiden kehittämistoimien läpiviennin varmistamisen ja edelleen kehittämisen.</p> <p>Tiimin kehittämisprosessin edetessä havaittiin kehittämistarpeita, joita toteutettiin koko organisaation laajuuksina. Laadittiin tehtävä- ja osaamiskuvaukset tavoitetasoineen ja luotiin uusi kehityskeskustelumalli. Työvuorosunnitteluohjelma palveli esimiehiä työvuorojen ja lomien suunnittelussa, käynnistettiin myös esimieskoulutus esimiesarviointineen. Keskustelua alaistaidoista aktivoitiin ja laadittiin myös hyvän työkäyttämisen pelisäännöt. Nämä kehittämistoimet ovat välillisesti vaikuttaneet tiimin toiminnan kehittämiseen, vaikka suoraan opinnäytetyössä ne eivät tarkastelun kohteena ole.</p>	
Asiasanat Työyhteisötaidot, alaistaidot, esimiestaidot, työhyvinvointi, tiimi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.2	Kohdeorganisaatio ja kehittämisprojektin tavoitteet	2
2	Työyhteisötaidot	3
2.1	Esimiestyön ja johtamisen käsitteet	4
2.1.1	Esimiehen rooli, tehtävät ja vastuut	5
2.1.2	Esimiehen itsetuntemus	9
2.2	Alainen	10
2.2.1	Alaistaidot, tehtävät ja vastuut	10
2.3	Tiimi	13
2.4	Työhyvinvointi	14
2.4.1	Työmotivaatio	15
3	Kehittämisprojektin lähtötilanne, tilanneanalyysi ja toimenpiteet	17
4	Työmenetelmät ja metodien valinta	18
4.1	Haastattelututkimus	18
4.1.1	Avoim haastattelu	18
4.1.2	Haastatteluiden päämäärä, työvaiheet ja käytännön toteutus	19
4.1.3	Haastatteluaineisto ja sen käsittely	20
4.1.4	Johtopäätökset haastatteluista ja toimenpide-ehdotukset	20
4.2	Kvantitatiivinen tutkimus	27
4.2.1	Työhyvinvointitutkimus	27
4.2.2	Kyselyn toteutus	28
4.2.3	Kyselyn taustatiedot	28
4.2.4	Kyselyn tulokset	29
4.3	Tulosten läpikäynti ja purku	32
4.3.1	Tiimin laatima kehittämissuunnitelma	32
4.4	Johtopäätökset työhyvinvointikyselyn tuloksista	33
4.5	Kehittämisprojektille asetettujen tavoitteiden toteutuminen	34
4.6	Pohdintaa ja jatkoehdotuksia tiimin ja toiminnan kehittämiseksi	34
5	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	36
	Lähteet	38
	Liitteet	42

1 Johdanto

Työyhteisön ilmapiiri on kestoaihe niin lehtien palstoilla kuin sosiaalisessa mediassa. Kaikilla on yleensä mielipide siitä, millainen hyvä työilmapiiri on. Ilmapiirin ollessa hyvä, ilmapiiriä ja työkavereita autuaasti kehuaan. Mikäli ilmapiiri koetaan huonoksi, ilmapiiristä puhuminen on vaitonaisempaa. Harvoin myöskään oman toiminnan vaikutuksia työyhteisön ilmapiirin rakentumiseen ei riittävästi tunnisteta.

Työyhteisön ilmapiiri rakentuu työyhteisötaidoista, joissa niin alaisilla kuin esimiehillä on osansa. Kyseessä on siis taidot, joita voi oppia. Työyhteisötaidot ovat käytännössä hyvää ja asiallista toista huomioivaa käytöstä. Miksi kuitenkin niin monella työpaikalla on ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita?

Erässä tiimissä oli henkilöstöön liittyviä ongelmia, joilla oli vaikutuksia tiimin sisäiseen toimintaan kuin myös laajemmin organisaatioon muihin yksiköihin. Tiimin tilannetta oli jo aiemmin yritetty selvittää osin myös ulkopuolisen toimijan tukemana, tuloksetta.

Työntekijöiden kesken oli välinpitämättömyyttä saatuja työohjeita ja työtehtäviä kohtaan, työkavereiden syyttelyä tekemättömyyttä töistä, moitteita esimiestyötä kohtaan sekä näkyvää huonotuulisuutta. Lopulta tiimin esimies irtisanoutui ja se lisäsi tyytymättömyyttä entistään.

Työohjeiden noudattaminen on työn perusedellytyksiä, myös työturvallisuuden näkökulmasta ja siksi epätyytyttävään tilanteeseen puuttua ja etsiä entistä aktiivisemmin ratkaisuja. Lisäksi tiimi viestitti omalla toiminnallaan sisäisille asiakkaille, ei toivottua toimintatapaa välinpitämättömyyden työasenteineen.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämisprojektina, jonka tutkimuksellisessa osuudessa on sekä haastattelu- että sekundäärinen kyselytutkimus. Opinnäytetyöstä jatkossa kirjoitetaan kehittämisprojektina.

Kehittämisprojektin eri vaiheet ja rakenteet nivoutuivat toisiinsa. Alkusanat etsivät sisältöä muotoutuen lopullisen muotonsa vasta loppuyhteenvetoa mietittäessä. Johdatus aiheeseen alkoi hahmottumaan vasta varsinaisen kehittämisprojektin toteutuksen jälkeen, palautuen alkutekijöihinsä vielä moneen kertaan. Oma ajattelu eli pohdinta ja johtopäätökset opinnäytetyön eri vaiheissa olivat koko kehittämisprojektin haastavin osuus. Miten saan kehittämisprojektin toiminnallisen osuuden jäsennehtyä ja rajattua opinnäytetyöhön sopivaksi, entä miten rakennan teorian ja löydän kehittämisprojektia tukevaa teoriaa? Kehittämisprojekti kirjallisine tuotoksineen oli oppimisen kehä, jossa piti palata ajattelemaan ja

työstämään samoja asioita yhä uudestaan ja uudestaan. Ei ollut alkusanoja ilman loppusanoja eikä mitään siltä väliltä ilman omaa ajattelua.



Kuva 1. Kehittämisprojektin rakenne ja oppimisen kehä

1.2 Kohdeorganisaatio ja kehittämisprojektin tavoitteet

Kohdeorganisaatio on kaupungin yhteisö. Yrityksessä käy vuosittain yli kaksi miljoonaa asiakasta. Yrityksen palvelutarjontaan kuuluu mm. uinti, erilaiset ryhmäliikunta-, uimakoulu- sekä erityisryhmille, kuten senioreille kohdistetut liikunnalliset palvelut sekä kuntosaliharjoittelu omaohjauksineen.

Johtoryhmään toimitusjohtajan lisäksi kuuluu neljä johtoryhmän jäsentä. Eri ammattiryhmien edustajia ovat mm. liikunnanohjaajat, uinninvalvojat, asiakaspalveluhenkilöstö, siivoojat ja laitosmiehet. Vakituista henkilöstöä on yhteensä noin 200 ja noin 200 satunnaisesti vuoroja tekeviä tuntityöntekijöitä.

Kehittämisprojektissa on kaksi tutkimuksellista osaa. Haastattelut, joiden tavoitteena on selvittää, mistä seitsemän hengen tiimin ongelmat ja yleinen tyytymättömyys kumpuaa. Mikä aiheuttaa tiimissä ongelmaa ja mistä ristiriitatilanteet johtuvat? Myöhemmin toteutettavan työhyvinvointikyselyn tavoitteena on saada näkemys tiimin työhyvinvoinnin tilasta kokonaisuutena ja sitä kautta saada tietää, onko tiimin työtyytyväisyys kohentunut aiemmin toteutettujen kehittämistoimenpiteiden seurauksena vai ei.

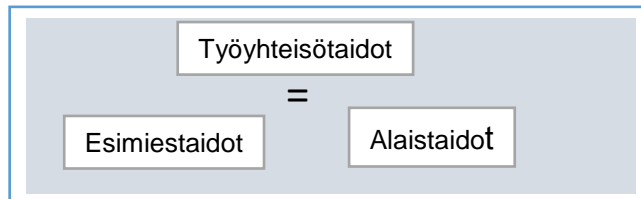
Haastattelussa esiin nousseiden epäkohtien korjaamiseksi on tarkoitus laatia toimenpidesuunnitelma, jonka läpiviennistä vastaa esimies. Työhyvinvointituloksia hyödynnetään tiimin työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa laadittaessa. Vastuu suunnitelman laatimisesta on esimiehellä yhdessä tiimin jäsenten kanssa.

2 Työyhteisötaidot

Käsitteenä työyhteisötaidot on 2000-luvun ilmiö (Aarnikoivu 2010,16.)

Työyhteisötaidoilla on monta merkitystä: esimiestaidot, alaistaidot, työntekijätaidot ja vaikkapa yhteistyötaidot. (Ilmarinen.)

Vesterinen kysyykin (2010, 111) Työhyvinvoinnin johtaminen kirjassa ”Mitä ovat alaistaidot?” Mitä eroa on esimies- ja alaistaidoilla? ”Eikö kummassakin ole kysymys sosiaalisista taidoista, yhteistyötaidoista?”



Kuva 2. Työyhteisötaidot (Aarnikoivu, H. 2010, 70)

Työyhteisötaidoissa on kyse niin esimies- kuin alaistaidoistakin ja niistä rooleista, jossa toimitaan. Eri rooleihin sisältyy erilaisia velvoitteita ja vastuita. Keskeistä on ymmärtää esimerkiksi se, että esimiehen rooliin kuuluu tehdä päätöksiä, joissa tulee huomioida päätöksen vaikutus laajemmin. (Aarnikoivu 2010, 36–91.)

Työyhteisötaidot ovat siis työssä tapahtuvaa vuorovaikutusta (Suutarinen & Vesterinen 2010, 111.) Ne ovat työntekijöiden ja esimiesten välistä vuorovaikutusta ja vuorovaikuttamista. Taidoilla vaikutetaan siihen, miten työyhteisö toimii. Enää ei riitä, että osataan tehdä työ oikein. On kyettävä toimimaan tiimissä vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja kaiken omaa osaamista ja tietoa. Työyhteisön ilmapiiri ja työhyvinvointi rakentuvat pitkälti työyhteisön yhteistyötaidoista ja silloin se tarkoittaa kaikkien työntekijöiden panosta. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta työstään, jaksamisestaan ja itsensä kehittämisestä. Edellä mainittujen lisäksi on myös vastuu tuoda esiin epäkohtia ja etsiä ratkaisuja ongelmiin. (Ilmarinen.)

Työyhteisötaitoja ovat hyvät käytöstavat, asiallinen keskustelu ja mielipiteen vaihto, toisen kunnioittaminen, arvostaminen ja rehellisyys. Asiallinen kritiikki ja sen vastaanottaminen sekä ristiriitojen ratkaiseminen rakentavasti kuuluvat osaksi hyvää työyhteisöä. (Sinokki 2016, 192.) Salmisen (2015, 135–136) mielestä työyhteisötaidot liittyvät kykyyn toimia vastuullisesti, rakentavasti ja tuottavasti riippumatta missä roolissa toimii. Työyhteisötaitoja ovat kyky ymmärtää eri roolien merkitys työyhteisössä, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja itsensä johtaminen kuin myös hyvät vuorovaikutustaidot ja käytöstavat sekä

kyky asettua toisen asemaan. Salminen on listannut ison joukon myös muita työyhteisötaitoja kuten oman toimialan tuntemus, ongelmanratkaisutaidot, kiireen hallinnan taito, tunnetaidot, ammatillinen suhtautuminen omaan esimieheen ja kollegoihin, työkyvyn ylläpitämisen taidot, loogisen ja analyyttisen ajattelun taidot, työturvallisuustaidot sekä kielitaito. (Salminen 2015, 69.) Aarnikoivu (2010, 39) puolestaan on lähestynyt työelämäntaitoja kolmen eri taito-osa-alueen kautta: uran hallintataidot, ammattitaito ja yleiset tehtävästä riippumattomat taidot, johon myös työyhteisötaidot kuuluvat.

Työyhteisötaidot ovat taitoja, joita voi oppia. Kaiken lähtökohtana ovat hyvät vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot. Myös erilaisten kulttuureiden ymmärtäminen on nousmassa keskeiseksi taidoksi kansainvälistyvässä maailmassa. (Salminen 2015, 136.)

2.1 Esimiestyön ja johtamisen käsitteet

Esimiestyö on vaativa laji. Vastuu työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan, kannustamisesta ja innostamisesta on vain osa esimiestyötä. Esimiehellä on usein myös vastuu alaistensa aikaansaannoksista, tuottavuudesta ja tuloksista omien työtehtävien vaatimusten lisäksi. (Surakka & Laine 2011, 203.)

Esimiehen työ on työtä, joka edellyttää joukon erilaisia osaamisia, kyvykkyyksiä, vastuun jakamista ja rajojen laittoa. Se on alisuoriutumiseen puuttumista, erilaisten ongelmatilanteiden ratkomista, välittämistä ja uskallusta kohdata ihminen. Esimiestyö on myös kannustamista, innostamista ja alaisen onnistumisten tukemista sekä oivallusten ja osaamisen kasvattamista. Ihmisten johtaminen edellyttää hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteita. Sen lisäksi esimiehen tulee ymmärtää, millaisia lainalaisuuksia ja asioita ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja ihmissuhteisiin liittyy. (Järvinen 2005, 90.)

On mahdollista, että alainen ei tiedä, kuka hänen esimiehensä on eikä esimies itse tiedä, mitä esimiestehtävä tarkoittaa, millaisia tehtäviä ja vastuita siihen kuuluu. Tämä voi johtaa siihen, että johtaminen epäonnistuu. Työntekijät alkavat suunnata energiaansa toiminnan kannalta ei toivottuun suuntaan ja se aiheuttaa ristiriitoja ja klikkejä työyhteisössä. Johtajuuden voi saada vahva mielipidevaikuttaja, joka toiminnallaan terrorisoi työyhteisöä. Synnyttää kuppikuntia, kun keskinäiset suhteet eivät enää toimi ja ilmapiiri tulee syyttelyiden seurauksena. (Järvinen 2005, 25.)

Esimiestyössä johtajuus täytyy ottaa. Esimiehen tulee uskaltaa käyttää valtaa. Esimiehen tulee osoittaa omalla toiminnallaan, että on uskottava ja luotettava ja siten saavuttaa alaistensa kunnioitus. (Järvinen 2005, 18–33.)

Johtaminen on sekä ihmisten (leadership) että asioiden (management) johtamista. Johtaminen on kiistatta osa esimiestyötä, mutta se myös merkitsee eri asioita eri ihmisille. Kirjoittaessani johtajuudesta tai johtamisesta, tarkoitan sillä ihmisten johtamista ja esimiestyötä.

Virtaharju (2016, 1) kirjoittaa, että ”johtajuus ja johtaminen ovat sidoksissa organisaatioon ja sen kulttuuriin”. Yrityksen kulttuuri luo kulttuuria ja päinvastoin.

Grint (2005, 18) määrittelee johtajuutta neljän eri määritelmän kautta:

- Johtajuus ihmisenä – KEITÄ ovat ne johtajat, jotka tekevät johtajia
- Johtajuus tuloksina – MITÄ johtajat saavuttavat tullakseen johtajiksi
- Johtaminen positiona – MISSÄ johtajat toimivat tullakseen johtajiksi
- Johtaminen prosessina – MITEN johtajat saavat työnsä tehdyksi tullakseen johtajiksi

Virtaharju väitöskirjansa Making Leadership alkusanoissa kertoo, että hän on halunnut haastaa perinteisen johtajuuskäsityksen. Hän kysyykin, mistä johtajuus on tehty ja mikä luo johtajuutta organisaatiossa? Hän itse on määritellyt johtajuuden tilaksi, jossa joukko pyrkii yhteisesti saavuttamaan jonkun tietoisien tai tiedostamattoman päämäärän. Virtaharju väittää myös, että johtajuus syntyy kontekstista organisaatioon tai yhteiskuntaan. Tästä kontekstista johtuen se saa meidät luulemaan, että jotkut ovat joko johtajia tai heidän seuraajiaan. (Virtaharju 2016, 1.) Ladkin (2010, 26) vastaavasti on kirjoittanut, ettei johtajuutta voi olla ilman ihmisiä, jotka haluavat tulla johdetuksi. Johtaja ei myöskään ole johtaja, jollei hän halua johtaa.

Johtajuutta syntyy tietyn tilanteen tai kontekstin yhdistyessä, jossa ihmiset kohtaavat ja jossa joku ottaa johtajan tai vaihtoehtoisesti seuraajan roolin. Johtajuuden hetki on Ladkin (2010, 178) mukaan johtajuutta, johdettavien mukaan tuloa, kontekstiin sidottua ja tarkoituksen mukaista.

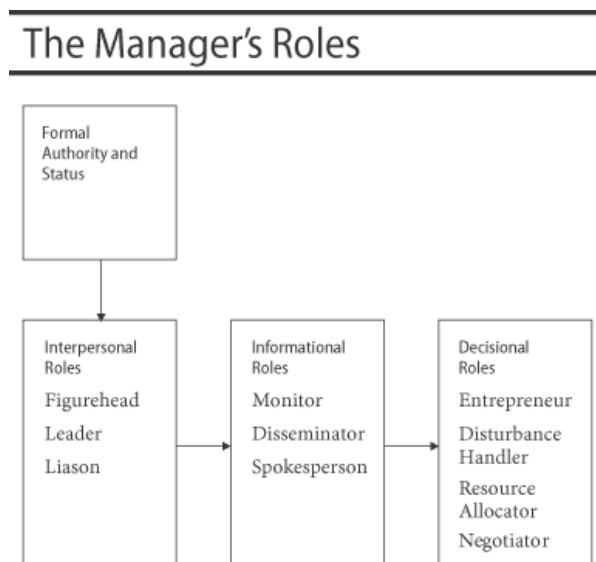
Esimiestyössä osaaminen kasvaa esimiestyötä tehden. Johtajaksi ei siten siis synnytä vaan kyse on siitä, haluaako ihminen kehittyä ja kehittää osaamistaan kasvaakseen esimieheksi ja oppia ihmisten johtamista ja johtajuutta (Järvinen 2009, 13.) Toisaalta vallalla on ollut myös vaihe, jolloin johtamista ja sen merkitystä väheksyttiin. Haluttiin organisaation toimivan itseohjautuvasti samalla, kun organisaatiot madaltuivat tiimi- ja matriisiorganisaatioiksi. (Järvinen 2006, 13.)

2.1.1 Esimiehen rooli, tehtävät ja vastuut

Esimiehellä on erilaisia rooleja, jotka voivat olla päällekkäisiä ja sidoksissa toisiinsa.

Mintzberg on jakanut johtajuuden henkilösuhderooliin (interpersonal roles), viestintärooliin

(informational roles) ja päätöksentekorooliin (decisional roles). Näihin rooleihin sisältyy vielä kymmenen muuta esimiehen alaroolia. Henkilösuhderoolissa korostuu hänen mukaansa ihmisten johtaminen (leader) tai toimiminen yhdyshenkilönä (liaison). Henkilösuhderoolina ihmisten johtaminen on kaikkein eniten tunnistettu johtajuuden rooli. Viestintäroolissa esimies on tarkkailija (monitor) etsien ja vastaanottaen tietoa. Tiedon leviittäjänä (disseminator) esimies jakaa tietoa organisaation sisällä ja edustajana (spokesman) hän toimii sidosryhmien suuntaan jakaen informaatiota. Päätöksentekoroolit Mintzberg on jakanut neljään eri rooliin. Aloitteentekijän (entrepreneur) roolissa esimies on parantaja joka yrittää kohentaa organisaatiossa vallitsevia tilanteita. Ristiriitojen ratkaisijana (disturbance handler) esimies ottaa vastuun erilaisten ristiriitojen ja uhkien ratkaisemisessa. Resurssien jakajaesimies (resource allocator) päättää, miten muun muassa henkilöstöresurssit jaetaan ja neuvottelija (negotiator) vastaavasti osallistuu neuvotteluihin vastuualueensa mukaisesti. (Mintzberg Henry (1990.))



Kuva 3. Mintzberg H. The Manager's Job: Folklore and Fact

Ei riitä, että esimies on oman substanssialansa asiantuntija, hänen tulee olla moniosaaja ja lähes mestari yhteistyön ja vuorovaikutuksen eri osa-alueilla. Hänen tulee johtaa, antaa palautetta, motivoida alaisia, jakaa tietoa ja taitoa, tehdä päätöksiä jne. Eri roolien hallinta edellyttää esimieheltä halua ja uskallusta laittaa itsensä likoon taitojen kartuttamiseksi. Täydellistä roolisuuritusta, jossa kaikki osa-alueet olisivat hallussa, tuskin on olemassa-kaan, pitkälle pääsee kuitenkin, kun johtaa ihmisiä hyvin, viestii asioista riittävästi ja oikea-aikaisesti sekä tekee päätöksiä, joskus vääriäkin. Esimies, joka pyrkii huomiomaan eri roolit omassa toiminnassaan, on kehittyvän tiimin menestyksen mahdollistaja ja hyvinvoin-
van työyhteisön kivijalka.

Esimiestehtävä pohjautuu lakiin ja organisaation määrittelemään hierarkiaan. Esimies on työnantajan edustaja ja vallankäyttäjä. Hänen toimintansa tulee olla luottamusta herättävää. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 109.) Esimiehellä on työnjohto-oikeus, hän saa johtaa, valvoa ja ilmaista odotuksensa. Esimies on myös auktoriteetti. Joskin 1990-luvun loppupuolella oli aika, jolloin työnantajan edustajuutta ja vallankäyttöä pyrittiin hälventämään. Tavoitteena oli ennemminkin rooli valmentajana ja sparraajana. (Järvinen 2005, 27–29.) Toisaalta Järvinen myös kirjoittaa (2002, 19), että ”esimies on aina alaistensa silmissä auktoriteetti, - käytti hän asemansa suomaa valtaa tai ei”. Kurttila, & Laane & Saukkola, & Tranberg (2010, 34) tähdentävät sitä, että esimiehen tulee varmistaa, että henkilöresurssit ovat riittävät. Esimiehen tulee myös antaa tukea, olla kannustava ja valmentava.

Erityisesti julkisissa organisaatioissa esimiesvastuussa korostuu hierarkia ja muut toimintavaltuudet (Salminen 2008, 109.) Valta-aseman vuoksi esimieheen ja hänen toimintaansa kohdistuu myös arvostelua ja mielikuvia (Sundvik 2006, 28.) Esimiestyössä ollaan usein ”kahden tulen välissä”, kun tulee tasapainoilla ylhäältä tulevien tavoitteiden ja työntekijöiden odotusten keskellä. Esimiehen tavoitteet sisältävät aina muiden tehtäviä. Kun on johdon ja alaisten välimaastossa, vaatii se yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoa sekä kykyä kommunikoida asioita molempiin suuntiin. (Kesko, opintomateriaali.)

Esimiehen tulee puuttua epätoivottuun käytökseen ja alisuoriutumiseen. Puuttumisesta voi aiheutua ristiriitoja esimiehen ja alaisen välille. Esimies-alaissuhde ei ole tasasuhtainen ja esimiehen on syytä muistaa ja hyväksyä se. (Järvinen 2005, 29.) Tärkeää on sovittelua ja ratkoa työyhteisön välisiä ristiriitatilanteita. Ristiriitatilanteet voivat syntyä mm. näkemyseroista liittyen työtehtäviin, asiakaspalvelun laatuun, työyhteisön sisäisiin kommunikatioihin, myöhästelyihin jne. (Juuti & Vuorela 2004, 122.)

Esimiehen roolia voi siis tarkastella hyvin monella tavalla. Salminen on lähestynyt asiaa kysymällä, mihin esimiestä tarvitaan? Hänen mukaansa esimies toteuttaa ja vie läpi strategiaa, neuvottelee, johtaa ja jakaa resursseja. (Salminen 2006, 23–25.) Esimies käyttää johtamistehtävässään valtaa, johon hän on asemansa vuoksi oikeutettu. Järvisen (2009, 28) mukaan esimiehen tärkein tehtävä on huolehtia siitä, että hänen alaisensa tietävät oman perustehtävänsä. Näin asian näkee myös Mair (2004, 58.) Esimiehen tulee luoda työntelemiselle puitteet ja kertoa selkeästi mitä halutaan. Hänen mukaansa esimiehen ei kuulu olla jatkuvasti huolehtimassa alaistensa työmotivaatiosta. Dunderfeltin (2014, 12–13) mielestä pomo kuitenkin on avainasemassa työmotivaation synnyttämisessä. Hän peräänkuuluttaa pomon ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, sillä motivaatio ei synny pakottamalla ja rahallakin aikaansaatu motivaatio on usein tilapäistä. Suutarinen & Vesterinen (2010, 111) ovat sitä mieltä, että esimiehen tulee edistää ja luoda mahdollisuuksia,

työntekijöiden alaistaitojen kehittymiselle kuuntelemalla ja tasapuolisella ja oikeudenmukaisella kohtelulla.

Esimiehen ammatillinen rooli erottaa hänet siis muista työyhteisön jäsenistä. Toimiseensa vain ammatillisen roolin kautta, esimies usein jää etäiseksi. Etäinen esimies jää vaille toiminnan kannalta tärkeästä tiedosta. (Järvinen 2001, 140.)

Esimiehen työ on asioiden ja ihmisten johtamista. Ilman esimiestä hyväkin työyhteisö voi ajautua ongelmiin. Esimies voi havaita puutteita alaistensa yhteistyössä ja luottamussuhteen syntymisessä. Kun työntekijät syyttelevät toisiaan, viljelevät pilkallista huumoria ja toimivat vain hyötyäkseen itse, alkaa työyhteisön tilanne olla heikolla tolalla. Alaiset saattavat myös luulla, että esimiehellä on suosikki, jolla on pieniä yleensä jopa kuviteltuja etuuksia ja joka on kivunnut alaisten mielestä parempaan asemaan kuin missä itse on. Toisinaan käy siten, että ihmissuhteet työpaikalla kärjistyvät. Mikäli työpaikalla ei ole totuttu puhumaan asioista, voi syntyä isojaakin näkemyseroja. Kun jokaisella työntekijällä on oma näkemyksensä tilanteeseen johtaneista tapahtumista tai syistä, eikä niitä osasta ottaa puheeksi, voi tilanne johtaa pahoihin työyhteisöongelmiin. Esimiehen on työskenneltävä alati hyvän ja keskustelevalan työyhteisön puolesta. Hänen täytyy toiminnallaan kaataa raja-aitoja ja rakentaa me-henkeä ja yhteisöllisyyttä. Hänen tulee myös aina puhua kunniottavasti muista, olla luottamuksen arvoinen, eikä kertoa luottamuksellista tietoa eteenpäin. (Juuti & Vuorela 2004, 34–37.)

Esimiehen rooli työyhteisötaitojen rakentumisen näkökulmasta on tärkeä. Hänellä tulisi olla kykyä edistää hyvää vuorovaikutusta ja rakentaa siltaa uusille rajapinnoille. Myös muutostilanteissa esimies on usein keskeisessä roolissa, joskin koko työyhteisö tarvitaan muutoksen läpivientiin. (Ilmarinen.)

Järvinen (2005, 18–19) kertoo yrityksestä, jossa oli laadittu lista esimiehille kuuluvista tehtävistä. Sen ei kuitenkaan koettu auttavan esimiehiä heidän johtamistehtävässään, koska esimiehet kokivat tehtävät mahdottomina toteuttaa. Huolimatta, että tehtäviä on paljon, on tärkeää, että esimies ymmärtää, mitä kaikkea tehtävään kuuluu, miten hän voi ja haluaa käyttää aikaansa esimiestyöhön.

Olen työskennellyt esimiesten parissa vuosien ajan. Se millaista osaamista ja johtajuuden taitoja esimiestyössä tarvitaan luo raamit koko toiminnalle. Johtaminen on työtä, jota henkilöstö arvostaa tai sitten ei. Kohdeyrityksessä on laadittu esimiehen toimenkuva ja esimiehen osaamiskuvaus. Toimenkuvan tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten laajasta

kokonaisuudesta esimiestyössä on kyse (liite 1). Osaamiskuvauksella pyritään tekemään näkyväksi niitä odotuksia ja vaatimuksia, joita esimiestyöhön liittyy (liite 2).

Osaamiskuvauksessa alimmalla tasolla oleva esimies on vasta hahmottamassa tehtäväänsä esimiehenä. Kasvaakseen esimiehenä hänen tulee kuitenkin vielä kehittyä. Ylimmällä tasolla esimies toimii henkilöstöjohtajana täyttäen alimpien tasojen osaamiset miltei kokonaan. Hän on myös kyvykäs valmentamaan muita esimiehiä. Osaamisvaade voi olla erilainen organisaation toimialasta, koosta ja alaisten määrästä riippuen. Kuvaus tarjoaa esimiehelle työkalun keskustella oman esimiehensä kanssa odotuksista, joita hänen omassa esimiestehtävässään vaaditaan.

2.1.2 Esimiehen itsetuntemus

Esimiehen on tärkeä tutkiskella omaa käyttäytymistään ja reagointiaan erilaisissa tilanteissa. Esimiehen tulee osata käyttäytyä ammatillisesti. Se tarkoittaa sitä, ettei esimies voi ilmaista tunteitaan tai loukkaantumistaan samalla tavoin kuin hänen alaisensa. Esimiehen tulee toimia esimerkillisesti, sillä alaiset arvioivat esimiehen ulkoisen käyttäytymisen lisäksi myös luotettavuutta ja rehtiyyttä. (Järvinen 2013, 191.) Esimies joutuu ottamaan vastaan palautetta ja reaktioita. Hän saa kuulla huolestuneita ja ristiriitaisia kysymyksiä ja omaan työhönsä liittyvää arvostelua. Esimies myös saattaa kokea joutuvansa ahdistetuksi joskus kohtuuttomaltakin kuulostavien arvosteluiden edessä. Esimiehen on kuitenkin opittava hillitsemään tunteensa ja rauhoittuttava. Esimies ei voi sanoa kaikkea, mitä ajattelee. (Kesko, opintomateriaali.)

Hyvää ja/tai huonoa esimiestä yleensä kuvaillaan viittaamalla hänen persoonallisuuteen tai ominaisuuksiin. Persoonallisuudella tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, josta ihminen rakentuu eli fyysisistä ja psyykkisistä toiminnoista. Ihminen on siten ainulaatuinen, kahta samanlaista ole. Se kuinka hyvin esimies tuntee itsensä, auttaa esimiestä tunnistamaan ja hallitsemaan ei haluttuja tunnereaktioita. (Järvinen 2005, 70.)

Esimerkiksi kielteisen palautteen vastaanottaminen voi saada aikaan, ei toivottua käyttäytymistä, mikäli esimies ei ole sinut oman minäkokemuksen kanssa. Tilanne voi johtaa työyhteisössä mm. siihen, että esimieheltä vaaditaan parempaa ja asiallisempaa käyttäytymistä ja asiaa ollaan valmiita viemään eteenpäin ylemmälle portaalle. Esimiehen on kyettävä työskentelemään itsensä kanssa ja pyrkiä kielteisistä kritiikkiä saadessaan kääntämään se kehittämistavoitteeksi. Hänen tulee kohdata ja sietää kielteisiä tunteitaan kuten kiukkua, ärtymystä ja jopa vihaa. (Järvinen 2005, 73–83.)

2.2 Alainen

Alainen sanana herättää usein negatiivisia tunteita sen miellelyhtymästä joka viittaa alamaiseen. Englannin kielessä employee viittaa enemmän tiettyyn rooliin tai asemaan kuten esimies tai työntekijä. Eri työntekijäroolien kuten esimies tai alainen ymmärtäminen ja niistä keskustelu siten, että molemmilla rooleilla on roolin liittyviä vastuista, voi auttaa esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. (Keskinen 2005, 44–50.)

Alaistaitoja kuvaava englanninkielinen termi organizational citizenship behavior viittaa organisaatiokansalaisuuteen (Organ 1988). Se tarkoittaa käyttäytymistä, jolla työyhteisön toiminnan sujuvuus ja keskinäinen kanssakäyminen tehdään. Amerikkalaisessa kirjallisuudessa organisaatiokansalaisuus pitää sisällään myös toisten auttamisen, tunnollisuuden sekä kansalaisaktiivisuuden eli osallistumisen esimerkiksi vapaaehtoisin kokouksiin. Lisäksi (Greenberg & Baron 2003) ovat kirjanneet reilun pelin hengen ja sovinnollisuuden osaksi organisaatiokansalaisuuden vaatimuksia. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 6.)

Alaisen roolina on aiemmin ollut toimia ennemmin käskyjen toteuttajana kuin työntekijänä, jolla on ajatuksia, mielipiteitä tai tavoitteita. (Salminen 2015, 210.) Tänä päivänä alaisen odotetaan panostavan siihen, että hän ymmärtää organisaatiotason tavoitteet ja, että hän pystyy sisäistämään ne työtään ohjaaviksi tavoitteiksi. (Aarnikoivu 2010, 96.)

Oman työntekijä- tai esimiesroolin sisäistämällä ja siihen liittyvillä vastuilla ja velvollisuuksilla on keskeinen merkitys työhyvinvointiin ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä kokonaisuutena työelämätaitoihin. On ihan yhtä merkityksellistä työntekijän asemoituminen omaan rooliinsa kuin esimiehen asettuminen omaansa. (Aarnikoivu 2010, 31–37.)

2.2.1 Alaistaidot, tehtävät ja vastuut

”Työelämä ei synny pelkästään esimiestaidot hallitsevista esimiehistä, vaan myös alaistaidot hallitsevista alaisista” (Aarnikoivu 2010, 7.)

”Alaistaito on vastuuta työtovereista ja työtavoitteiden saavuttamisesta” (Keskinen 2005, 19–20.) Manka & Kaikkonen & Nuutinen mukaan (2007) ”jokaisella työntekijällä on velvoitteita myös muiden työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämisessä”. Aarnikoivu (2010, 37, 91) puolestaan on sitä mieltä, että ”onnistuminen työyhteisössä on aina kahden kauppa” ja peräänkuuluttaa alaisroolin sisäistämistä, koska sillä on iso merkitys työelämätaitojen kokonaisuudessa. Hänen mukaansa alaistaidot myös tarkoittavat toimintaa, jolla työntekijän tulisi osoittaa halunsa ja kykynsä toimia yhteistyössä muiden työntekijöiden ja esimiehen kanssa.

Esimies ja alainen muodostavat organisaatiohierarkian mukaisesti esimies-alaisuuteen. Alaistaidot ovat vastinpari esimiestaidoille. Alaisen tulee kyetä toimimaan työyhteisössä toivotulla tavalla, noudattaa pelisääntöjä, huolehtia työilmapiiristä, käyttäytyä asianmukaisesti, viedä kehittämis ehdotuksia eteenpäin ja osallistua aktiivisesti ja tavoitteellisesti työn tekemiseen. Minimivaatimuksen alaistaidoille tulee lainsäädännöstä, joka määrittelee työntekijän velvollisuudet seuraavasti:

- ”Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohdun mukaan vaadittavan menettelyn kanssa”.
- ”Työntekijän on noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin työpaikalla olevien muiden työntekijöiden turvallisuudesta.” (Työsopimuslaki 3 luku 1–2§.)

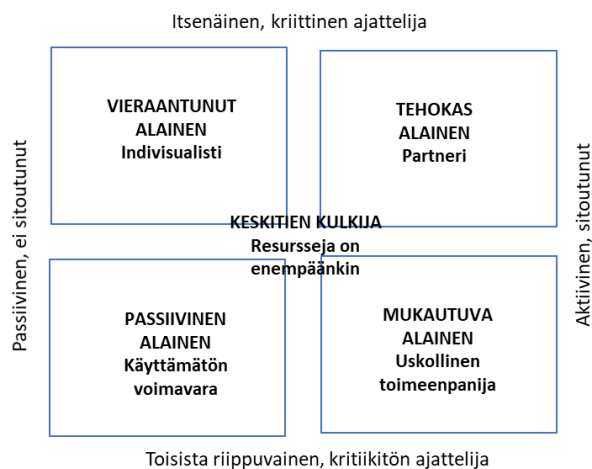
Työturvallisuuslaista tulee säädös siitä, ettei työntekijä saa käyttäytyä muita kohtaan häiritsevästi tai epäasiallisesti. (Työturvallisuuslaki 4. luku.) Hänellä tulisi olla tilannetajua ja kykyä ymmärtää, miten hän toimii muiden kanssa vuorovaikutuksessa. Työn tekeminen hyvin onkin alaitaitojen minimivaatimus. Alaistaidot ovat keskeisiä taitoja, joilla on yhteys myös työhyvinvointiin. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 6–26.) On syytä muistaa, että myös riittämätön vuorovaikutus voi johtaa aivan vääränlaisiin oletuksiin. (Salminen 2015, 103.)

Alaitaitoihin ja niiden kehittymiseen vaikuttavat monet tekijät. ”Alaitaitojen kehittymiseen eivät vaikuta pelkästään esimies ja alainen itse, vaan mitä suurimmassa määrin myös alaiset keskenään. Jos on yhteisesti sitouduttu tuottamaan laadukasta palvelua, alaitaidot kehittyvät luonnostaan perustehtävää suoritettaessa”. (Keskinen 2005, 84.) Yksi alaitaitojen keskeinen kehittämisen este onkin työntekijän oman motivaation puuttuminen. Myös työpaikan heikko kulttuuri, huono esimies ja toisaalta omat kyvyt voivat estää alaitaitojen kehittymisen. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 27.)

Jos lähtökohtaisesti työntekijä kokee työnsä tai työpaikkansa negatiivisena eikä kykene etsimään ratkaisuja tilanteen korjaamiseksi on syytä pohtia työpaikan vaihtoa. Pitkäaikainen tyytymättömyys ei tee kenellekään hyvää ja se voi johtaa jopa työntekijän sairastumiseen. Kenelläkään ei ole oikeutta pilata työpaikan ilmapiiriä. On perusteltua olettaa, että työntekijä omaa hyvät käytöstavat huolimatta temperamentistaan. Näin ei kuitenkaan aina ole vaan ihmiset käyttäytyvät huonosti ja epäasiallisesti toisiaan kohtaan. (Salminen 2015, 209–217.)

Aarnikoivu (2010, 30) peräänkuuluttaa oikeanlaista suhtautumista työnantajaan velvollisuuksien ja oikeuksien lisäksi. Työnantaja tai esimies ei ole toiveiden tynnyri, joka täyttää työntekijän kaikki toiveet.

Silvennoinen & Kauppinen (2007, 10–19) kuvaavat alaisrooleja neljän eri alaisroolimallin avulla. Passiivinen alainen odottaa esimiehen ohjeita ja luottaa esimiehen kykyyn etsiä ratkaisut. Passiivinen alainen myös tekee, mitä esimies käsklee, typerältäkin tuntuvat tehtävät. Mukautuva alainen voidaan kokea nöyristelevänä ja alaisena, joka harvoin esittää kritiikkiä. Alainen, joka on keskitien kulkija, on sopeutuja ja osaa luovia organisaation syövereissä. Hyödyntämällä järjestelmää keskitien kulkija saa työt hoidettua. Vieraantunut alainen kokee, ettei hänen ajatuksiaan ja osaamistaan arvosteta eikä hyödynnetä. Vieraantunut alainen on usein negatiivinen ja kriittinen, epäoikeudenmukainen kohtelun kokemus ja uhriutuminen kuvaavat vieraantuneen toimintaa ja ajattelutapaa. Tehokas alainen on aktiivinen ja muita auttava ja huomioiva alainen. Johdettavana tehokas alainen on luotettava ja arvokas niin esimiehelle itselleen kuin koko organisaatiolle.



Kuva 4. Alaisroolit (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 10–19)

Alaistaidon määritelmiä on monia. Keskinen (2010) mukaan ”alaistaito on sellaista tahdikuutta ja hienovaraisuutta, josta ei erikseen virallisesti palkita tai muuten tehdä näkyväksi ja joka kokonaisuudessaan edistää organisaation toimivuutta”. Alainen jopa lähestyy esimiehen roolia perehdyttäessään oma-aloitteisesti uutta työntekijää. Alaistaidoilla ei siis varsinaisesti tarkoiteta sitä, että tekee työnsä hyvin vaan ennemminkin oheistaitoja kuten, että töihin tullaan sovittuna aikana, jokainen omalla toiminnallaan luo hyvää ilmapiiriä ja käyttäytyy asiallisesti. (Keskinen 2010, 22–24.) Keskinen kuntasektorille laatimassaan tutkimuksessa kaupungin työntekijät nostivat olennaiseksi alaistaidoksi yhteistyökyvyn. (Keskinen 2002, 87.)

Myös sitoutuminen on alaistaitoa. Sitoutunut alainen on motivoitunut kehittämään omaa työtään ja työympäristöään. Sitoutunut työntekijä ottaa vastuun tekemisistään ja haluaa jakaa osaamistaan. (Keskinen 2010, 26.) Jokivuoren (2002, 19–20) mukaan sitoutunut

työntekijä uskoo yritystoiminnan tavoitteisiin, haluaa tehdä ponnisteluja tavoitteiden eteen ja säilyttää paikkansa organisaation jäsenenä.

2.3 Tiimi

Tässä yhteydessä on hyvä lyhyesti määritellä tiimi, sillä tiimi on ollut työelämälähtöisen kehittämisprojektin keskiössä.

Tiimi koostuu ihmisistä, joilla on yhteisvastuullinen tehtävä. (Katzenbach & Smith 1993, 58.) Tiimi on joukko ihmisiä, jotka tekevät itseohjautuvasti, yhteisvastuullisesti ja yhteistyössä osaa työstä tai työkokonaisuuksia. (Pirnes 1994, 18.)

Tiimin toimivuuteen ja tehokkuuteen vaikuttaa, millaisista persoonallisuuksista tiimi koostuu. Työn luonne ja kyky ottaa vastuuta omasta ja tiimin tekemisistä on keskeistä. Tiimityössä on onnistumisen edellytykset, mikäli organisaation kulttuuri mahdollistaa tiimityölle hyvät edellytykset. Myös työntekijöiden keskinäinen ymmärrys ja arvostus työtä ja toisiaan kohtaan on avainasemassa. (Rauramo, 2004, 128.)

Tiimityössä jokaisen tulee ottaa vastuu, tehdä sovitut tehtävät ja työskennellä yhdessä tavoitteen saavuttamiseksi. (Salminen 2015, 54.) Hyvä tiimityö edellyttää siten kykyä toimia yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteissa muiden kanssa. Työssä ja eri tiimeissä esiintyy aina erilaisia ristiriitoja. Tärkeää on se, kuinka ristiriitatilanteita ratkotaan ja että asioita pyritään selvittämään ratkaisukeskeisesti. Ristiriitatilanteet tiimeissä syntyvät usein epäselvistä tavoitteista ja työohjeista, epätasa-arvoisesta kohtelusta, muutoksista ja kiireen mukana tuomasta stressistä. (Salminen 2015, 149–150.)

Tiimitoiminnalla pyritään saavuttamaan lisää tehokkuutta. (Salminen 2010, 31.) Omalla suhtautumisella ja asenteella on merkitystä myös sille, kuinka meihin suhtaudutaan. Asenne on paljon puhuttu asia työyhteisöissä. Kun oma työ ei maistu, esimies ei osaa johtaa ja on epäoikeudenmukainen, työkaverit ovat tyhmiä ja kaikki muutkin asiat ovat huonosti, on tilanne monestakin näkökulmasta epätydyttävä. (Salminen 2015, 127.)

Asenne ohjaa ihmisen ajatuksia ja tekemistä. Asenteen taustalla ovat tunteet, aiemmat kokemukset asiasta tai tapahtumasta sekä käyttäytyminen tietyissä tilanteissa. (Juuti 1999, 19.) Oma asennetta voi ja kannattaa miettiä, onko sitä syytä muuttaa. Asennetta voi muuttaa, jos haluaa. Asenne ei ole kiveen kirjoitettu tai muuttumaton. Vastuunotto omasta elämästä ja työstä voi tarjota uusia mahdollisuuksia ja avata ovia, kunhan jaksaa vain odottaa. (Salminen 2015, 212–217.)

Yhteisvastuu on keskeinen tekijä tiimin toiminnassa. Jokaisen tiimiin kuuluvan on tiedettävä ja tunnettava vastuu. Se tarkoittaa sitoutumista ja lupautumista hoitaa omat tehtävät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuu onkin koetinkivi, jolla tiimin toimivuutta koetellaan. Mikäli tiimin jäsenet eivät ole sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen tai heillä ei ole valmiutta hoitaa tehtäviään, voi lopputulos olla muuta kuin, mitä alun perin toivottiin. (Katzenberg & Smith 1993, 75–76.)

Työyhteisön eri tiimien osalta onkin hyvä tunnistaa tiimien eri vaiheet, erityisesti tiimin alkuvaiheessa tiimin rooli ja yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen luominen on tärkeää. Myös ristiriitavaihe, jossa negatiiviset asiat nousevat esiin ja kyseenalaistaminen on voimakasta, on normaali osa tiimin kehitysvaihetta. (Ilmarinen.)

Korpi & Tanhua (2008, 72) ovat pelkistäneet tiimien kehitysvaiheet neljään eri pääkohtaan: alku, harjoitteet, joihin edellä mainittu ristiriitavaihe myös kuuluu, pelaaminen ja loppu.

2.4 Työhyvinvointi

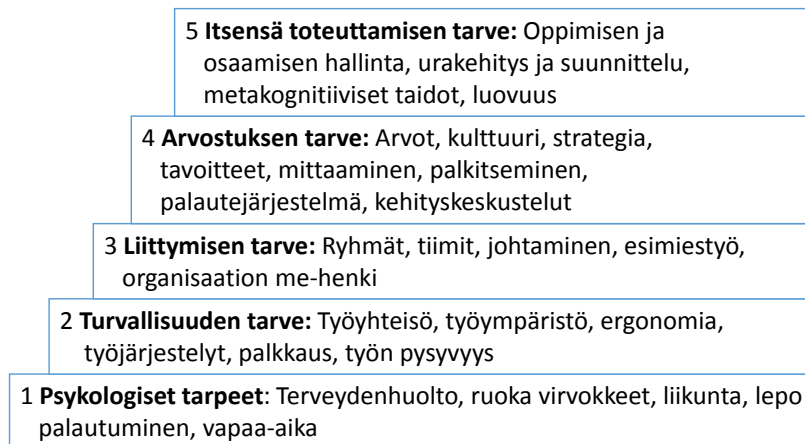
Organisaatioiden työhyvinvointia säätelevät lait, jotka tuovat erilaisia vastuita ja velvoitteita yrityksen toimintaan (Suutarinen & Vesterinen 2010, 16.)

”Työhyvinvoinnin kantasana on työ. Työhyvinvointi syntyy siis työstä siitä, miten työtehtävä ja työntekijä kohtaavat ja sopivat toisilleen”. (Salminen 2015, 226.) Rauramon (2004, 33) mukaan ”työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tuloksellisuuden tasapainoa, joka edellyttää jokaisen työhyvinvoinnin ”portaan” arviointia erikseen”. Suutarinen & Vesterinen (2010, 56) puolestaan kirjoittavat, että ”työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen työntekijän ja koko työyhteisön henkistä vahvuutta ja mahdollisuutta kokea onnistumisia työssä”. ”Työhyvinvointi on fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen tasapainotila, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena”, he jatkavat. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24.) Yksinkertaisimmillaan Vesterisen mielestä työhyvinvointi on sitä, kun: ”Ihminen voi hyvin, viihtyy työssään ja tekee sitä mielellään”. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 113.)

Tietokirjailija Jaben mielestä työhyvinvointi on johdon ja työilmapiiri esimiehen vastuulla (Jabe 2010, 114, 244.) Vastuu työilmapiiristä kuuluu kuitenkin kaikille. Se, miten työntekijät antavat toisilleen palautetta ja sosiaalista tukea vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon. Mitä avoimempi ja läpinäkyvämpi organisaatio on, sen paremmin siellä voidaan.

Hyvä työilmapiiri on myös kannustavaa, tietoa jaetaan ja kaikilla on vaikutusmahdollisuudet. (Talentia.)

Rauramo on Maslow'n hierarkian pohjalta luonut työhyvinvoinnin portaavat, jossa alimmalla portaalla tyydytetään psykologiset tarpeet ja jotka osin mahdollistavat myös ihmisen hengissä säilymisen, kun taas ylimmällä tasanteella on itsensä toteuttamisen tarve ja tunte-elämään vaikuttavat psykologiset tarpeet. Rauramo haluaa ajatella ihmistä kokonaisvaltaisesti ja uskoo, että niin työllä kuin vapaa-ajallakin on vaikutusta toisiinsa. (Rauramo 2004, 39–40.)



Kuva 6. Työhyvinvoinnin portaavat. (Rauramo P 2004, 40)

Organisaatioiden on tuettava työntekijöiden työhyvinvointia, mutta viime kädessä jokainen on itse siitä vastuussa. Oma arvomaailma ja itselle tärkeät asiat on hyvä tiedostaa ja pyrkiä tavoittelemaan juuri niitä. Toisaalta myös työyhteisön hyvinvointi on tärkeää ja on hyvä pohtia myös asioita, joita itse voi tehdä työyhteisön työhyvinvoinnin eteen. (Rauramo 2004, 38.)

2.4.1 Työmotivaatio

Maslow'n tarvehierarkia on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista Herzbergin kaksifaktoriteorian rinnalla. (Sinokki 2016, 105.) Useat eri tahot ovat pohtineet ja laatineet motivaatioteorioita. Menemättä teorioihin syvällisemmin on kirjassa *Työhyvinvointi* niitä listattu iso joukko: McClellandin suoritusmotivaatioteoria, Alderferin ERG-teoria, Vroomin odotus-arvoteoria, Lawlerin työtyytyväisyysmalli, Adamsin tasapainoteoria, Locken päämääräteoria, Wexleyn ja Yukin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä, Jahodan teoria ihanteellisesta mielenterveydestä, Karasekin työstressiteoria sekä Hackmanin ja Oldhamin teoria. (Sinokki 2016, 108–119.)

Varhaisimmissa teorioissa sisäisiä tarpeita on pidetty voimana, joka laittaa motivaation liikkeelle. Hullin mielestä vietit ohjaavat motivaation suuntaa. Hullin (1943) mukaan ihmisen perusviettejä olivat nälkä, jano, seksuaalisuus ja kivun välttäminen. (Sinokki 2016, 72.) Motivaatio on tila, jonka saa aikaan motiivi eli sisäiset tarpeet ja halut. Motivaatio on myös vireystila joka ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. (Juuti 1999, 31.)

”Työmotivaatio on kokonaistila, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksikön toimintaa” sanovat Vartiainen & Nurmela (2002). Tutkija Wiskarin mukaan (2009) ”motiivit virittävät työmotivaation, joka rakentuu ihmisten ylpeydestä ja velvollisuudesta eli tunnepohjaisesta sitoutumisesta työtehtävään”. Rasila & Pitkonen (2011) ovat sitä mieltä, että ”ihmiset motivoituvat työssään eri asioista”. Yksi voi motivoitua työtehtävän sisällöstä, toinen mahdollisuudesta auttaa muita ja kolmas tehtävästä luvatususta rahapalkkiosta. (Sinokki 2016, 81.) Sinokki määrittelee motivaation tarkalleen seuraavasti:

”Motivaatio on psyykkinen tila, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivaation voimakkuus vaikuttaa siihen, kuinka sitkeästi tätä toimittaa ylläpidetään”. ”Motivaatio toimii käyttäytymisemme energianlähteenä, ohjaa käyttäytymistämme tavoitteidemme suuntaan ja säätelee käyttäytymistämme. Motivaatio vaikuttaa toimintamme intensiteettiin, sitoutumiseen, tehtävien valintaan ja suorituksemme laatuun” (Sinokki 2016, 60–61.)

Työympäristö ja palkka ovat kaksi tärkeitä tekijää, joilla on suurin vaikutus työmotivaatioon ja lähtökohtaisesti niiden tulee olla kunnossa. Työympäristön tulee olla sellainen, jossa työtä voi tehdä turvallisesti ja työstä saatava korvaus tulee olla vähintään sellainen, joka noudattelee yleistä hyväksyttävää tasoa ja jolla voi tulla toimeen. Motivaatiotekijät liittyvät yleensä työssä etenemiseen ja saavutuksiin ja niistä tunnustuksen saamiseen, itse työhön ja työssä vaikuttamiseen, vastuullisuuteen sekä henkilökohtaiseen kehittymiseen. (Sinokki 2016, 105.)

Työyhteisön vaikutus työmotivaatioon on suuri niin yksittäisen työntekijän kuin koko organisaation näkökulmasta. Työilmapiiri on seurausta jokapäiväisestä toiminnasta, jossa jokainen työntekijä on osallisena. Työmotivaatioon ja siihen mihin työntekijä huomionsa kohdistaa, vaikuttaa myös työntekijän oma mielenkiinto, asenteet työtään ja itseään kohtaan. Yleensä työntekijän negatiivisuus ja ei-toivottu asenne heijastuu kaikille elämänalueille. Mikäli työntekijä ei ole kiinnostunut työstään, on motivointi erittäin vaikeaa, ja se vaikuttaa ei-toivotulla tavalla työsuoritukseen sekä koko työyhteisöön. Heikosta työsuorituksesta saatu palaute ei myöskään välttämättä paranna asennetta. Tällöin työntekijän koulutus tai kannustaminen muihin tehtäviin jopa organisaation ulkopuolelle olisi tärkeää. (Sinokki 2016, 81–120.)

Ranta (2015) esittelee kirjassaan kysymyspatteriston, joiden avulla jokainen voi tehdä havaintoja omasta toiminnastaan ja vaikuttaa omaan ja myös muiden työmotivaatioon. Kysymykset toimivat myös kehittävinä työkaluina esimiehelle.

- Kuinka monta kertaa annoin positiivista palautetta työyhteisössäni tänään?
- Kuinka monelle olisin voinut antaa positiivista palautetta, mutta en antanut?
- Miten olisin voinut antaa palautteen mahdollisimman positiivisesti ja luonnollisesti?
- Annoinko tänään negatiivista palautetta?
- Tapahtuiko se rakentavasti?
- Jos ei, niin miten olisin voinut tehdä sen rakentavasti?
- Miten voin antaa negatiivisen palautteen em. tapauksessa syyttämättä ketään henkilökohtaisesti, vaan etsien vaihtoehtoisia työskentelytapoja? (Ranta, 109.)

Nykyaikainen johtaminen perustuu visiointiin ja työn merkityksen korostamiseen. Työmotivaatioon vaikuttaa se, kokeeko ja ymmärtääkö työntekijä oman työnsä merkityksen kokonaisuudessa. Työntekijälle on tärkeä kokea olevansa osa kokonaisuutta. Tuttu esimerkki on muurarin kiven muuraaminen, ei vain yksittäisten kivien jonona vaan vaikkapa kirkon rakentamisena. Siksi motivaation kannalta onkin tärkeää, että voi vaikuttaa siihen, miten työtään tekee, mihin työ vaikuttaa ja miten tehtävästä suoriutuu. (Sinokki 2016, 13.)

Kukapa haluaisi tehdä työtä, jolla ei ole merkitystä ja joka ei olisi mielekästä? Ihmiset haluavat tunnustaa mitä jo osaavat ja mitä voisivat oppia, he tarvitsevat kannustusta, palautetta ja haasteita omaan potentiaaliinsa nähden. Nykyään yhä enemmän työstä ja organisaatiosta etsitään itselle sopivaa arvopohjaa. Halutaan mahdollisuutta kehittyä, kehittää ja jopa kokonaan uusia tehtäviä. Ihmiset haluavat työstään myös arvostusta, olla onnellisia sekä työssä että yksityiselämässä kasvaen, kehittyen ja nauttien työstään kokonaisvaltaisesti. (Järvinen 2014, 80.)

3 Kehittämiprojektin lähtötilanne, tilanneanalyysi ja toimenpiteet

Kyseessä oli kaksi eri tiimiä, joissa molemmissa oma esimies. Yhdistävä tekijä tiimien välillä oli esimies, joka oli molempien tiimiesimiesten esimies. Tiimeillä oli omat tehtävät ja vastuualueet, jotka poikkesivat selvästi toisistaan.

Tiimi A:n osalta tiimin kokonaistilanne ja työtyytyväisyys vaikutti olevan hyvässä kunnossa. Asenne työtä ja työkavereita kohtaan oli ammattimaista ja rakentavaa.

Tiimi B:n tilanne ei vaikuttanut hyvältä lainkaan ja siksi juuri Tiimi B valikoitui kehittämiprojektin tarkastelun kohteeksi. Jatkossa Tiimi B:stä kirjoitetaan vain tiiminä.

Tiimin esimies oli juuri irtisanoutunut, ollen tehtävässä vain noin kaksi vuotta. Tiimin jäsenten osalta oli tunnistettu erityistä tyytymättömyyttä jo useiden kuukausien tai jopa vuosien

ajan. Johdon korviin oli myös kantautunut viestiä, että osa tiimin jäsenistä etsi uusia työhaasteita muualta. Osa työntekijöistä oli työskennellyt vuosia samoissa tehtävissä ja osa muutamasta kuukaudesta vuoteen. Yhteistä tuntui olevan työilmapiirin voimakas tyytymättömyyden kehä, johon myös uudet työntekijät tahtomattaankin ajautuivat.

Olin ottanut uuden tehtäväni vastaan kahta kuukautta aiemmin. Mielestäni oli tärkeä saada tietoa yleisen tyytymättömyyden syistä ja siksi ehdotin molempien tiimien työntekijöiden tapaamista kahden kesken. Samalla mahdollistuisi myös työntekijöihin tutustuminen. Tavoitteena oli saada kerättyä tietoa yrityksen johdolle tiimin tyytymättömyyden syistä ja saada näkemystä kokonaistilanteesta

4 Työmenetelmät ja metodien valinta

Kehittämiprojekti sisältää sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen (sekundäärinen) tutkimuksen. Menetelmät ovat käytännönläheisiä ja kytkeytyvät tiiviisti työelämän kehittämiseen.

4.1 Haastattelututkimus

Metodina kvalitatiivisessa tutkimuksessa on käytetty avointa haastattelua, joka sopi parhaiten alkutilanteen kartoittamiseksi. Haastattelumetodina oli strukturoimaton keskustelunomainen haastattelu. Haastattelun tavoitteena oli saada selville tiimin heikon työilmapiiriin ja toimimattomuuden syitä. Haastattelun kulku pitäytyi aiheita käsittelevissä kysymyksissä hyvin vapaasti.

4.1.1 Avoin haastattelu

Avoimessa haastattelussa ei ole tiukkaa struktuuria ja siinä käytetään avoimia kysymyksiä. Puhekielessä avoimesta haastattelusta käytetään myös nimitystä syvähaastattelu. Alun alkaen lääkärit ja papit ovat käyttäneet avointa haastattelua ja myöhemmin sen käyttäminen levisi myös psykologien ja sosiaalityöntekijöiden keskuudessa. (Siekinen 2001, 29; Hirsjärvi & Hurme 2011, 45.)

Avoin haastattelu siis muistuttaa tavallista keskustelua. Aiheita ei ole lyöty etukäteen lukkoon ja keskustelua käydään pääosin haastateltavan ehdoilla. Tärkeää on luoda avoin ja luonteva vuorovaikutussuhde, jossa haastateltavalla on hyvä olla. Haastattelijalla on toki itsellä tietty agenda, jonka mukaan haastattelun olisi tarkoitus edetä, mutta keskustelussa mahdollistuu myös haastateltavan erilaisten kokemusten, muistojen ja mielipiteiden esiin-tuominen. (Hirsjärvi & Hurme 2011 45; Eskola & Suoranta 2000, 86–88.)

Haastattelijalla tulee olla herkkyyttä kuunnella, mitä haastattelun kohteena olevan kertoo ja tarttua hänen sanomisiin lisäinformaation saamiseksi. Haastattelu voi helposti lähteä myös sivuraiteille, aivan kuten normaalissa keskustelussakin. Avoimessa haastattelussa haastattelijalla on pelissä oma persoonallisuutensa. Se, miten haastattelija osoittaa kiinnostusta aiheeseen, miten hän reagoi tilanteissa, jotka saattavat olla vaikeita tai muuten arkaluonteisia vaikuttaa luottamuksen rakentumisessa. Ei ole sama, mitä sanoo tai miten reagoi. (Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna, 2006.)

Avoim haastattelu tässä kehittämisprojektissa sopi metodiksi, koska en tuntenut tutkittavaa asiaa, eikä tutkittavaa asiaa ei ollut määritelty tarkasti vaan sitä oli tarkoitus täsmentää asioiden mahdollisesti edetessä. Halusin mahdollisuuden esittää vastausten perusteella täydentäviä kysymyksiä ja kysyä tuntemuksista ja saada välitöntä kukin haastateltavan omakohtaisiin kokemuksiin ja tuntemuksiin perustuvaa tietoa. Haastateltavat eivät ehkä olisi vastanneet kirjalliseen kyselyyn. Minulla oli myös riittävästi aikaa haastatteluille.

4.1.2 Haastatteluiden päämäärä, työvaiheet ja käytännön toteutus

Ennen haastatteluja kävin vt. esimiehen kanssa läpi tiimin työvuorolistat, jotta haastattelut saatiin soviteltua työvuoroille. Vt. esimies kertoi tulevista haastatteluista työntekijöille. Haastatteluihin osallistui 11 työntekijää, näistä 7 kuului tiimiin, jossa oli työyhteisön toimivuuteen liittyviä ongelmia. Haastattelut toteutettiin 13.3.–18.3.2015. Haastatteluihin oli varattu aikaa noin yksi tunti. Haastattelut oli sovittu pidettäväksi työhuoneessani, jossa oli tilan puolesta hyvät edellytykset keskusteluille.

Haastattelutilanne ja eteneminen

Haastattelutilanne tuli hoitaa siten, että haastateltava kertoisi asioita mahdollisimman paljon. Omassa roolissani en voinut paljastaa mielipiteitäni, ajatuksiani tai näkemyksiäni.

Tiedetään, että haastattelija voi ohjata vastauksia tuomalla esiin omia näkemyksiään. Haastattelijan on esitettävä kysymyksensä aina samalla tavalla ja välttää omissa reaktioissaan erityisesti oheisviestintää. Torjuvat ja negatiiviset liikkeet, ilmeet ja eleet, mutta myös myönteiset saattavat vaikuttaa vastauksiin. Kun vastaaja vasta miettii vastaustaan, hän ei tiedä, mikä haastattelijaa erityisesti kiinnostaa, joten keskustelua voi ohjata haluttuun suuntaan. Toki on hyvä muistaa, että liian suora torjuminen tai vähättely voi koitua haastattelijan kannalta huonosti. Kärsivällisyys, myönteisen ilmapiirin luominen ja avoimien kysymysten esittäminen ovatkin haastattelijan hyveitä:

- Voisitko kertoa tarkemmin?
- Miksi niin kävi?
- Millainen keskustelu syntyi, kun kerroit asiasta?

Mikäli vastaaja esittää asian, jota on syytä epäillä, on tarkentava kysymys paikallaan. Tällöin hyvä kysymys voisi olla: Tarkoititko siis, että...? (Taideteollinen korkeakoulu, virtuaaliyliopisto 2007b.)

Keskustelun virittämiseksi ja alun jännityksen poistamiseksi tarjosin virvokkeita. Kerroin aluksi haastattelun tarkoituksen ja miten ja mihin saamaani tietoa käytän. Kerroin myös itsestäni ja hieman siitä, millainen uusi tehtäväni on ja mitä odotuksia minulla siitä on.

Valtaosa haastateltavista jännitti haastattelun alussa, keho oli virittäytynyt tiukaksi ja kädet olivat puskassa. Alkulämmittelyiden jälkeen ja keskustelun edetessä oli mukava huomata, että haastateltavat rentoutuivat ja tunnelma muuttui keveämmäksi.

Haastattelu kulki sen mukaan, miten haastateltavan kertomus eteni. Tavoitteena oli löytää työn tekemiseen vaikuttavat positiiviset ja negatiiviset asiat sekä saada työntekijöiden näkemyksiä ja ajatuksia siitä, mitä ja miten asioita tulisi kehittää. Haastattelu käytiin ilman ennakkoon laadittua runkoa. Ainoa kysymys, joka oli kaikille yhteinen, oli kysymys siitä, onko jokin asia, jonka haastateltava toivosi minun tiedottavan eteenpäin toimitusjohtajalle tai ylemmälle esimiehelle.

4.1.3 Haastatteluaineisto ja sen käsittely

Kirjasin haastattelun aikana asioita lehtiöön, jonka olin jakanut kahteen erilliseen osioon: plussiin ja miinuksiin. Jaotteleamalla aineisto heti haastatteluvaiheessa helpotti läpikäyntiä ja yhteenvedon laatimista. Muut keskustelussa virinneet yleiset asiat kirjoitin lehtiöön, mikäli ne liittyivät tiimin toimintaan.

4.1.4 Johtopäätökset haastatteluista ja toimenpide-ehdotukset

Tiedettiin siis jo ennakkoon, että vain toisella tiimeistä työilmapiiri oli heikko. Tämä huomioitiin vastauksia analysoitaessa siten, että yhteenvedossa keskityttiin vain tiimiin, jossa tunnistetut ongelmat olivat. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska Tiimi A:lla ei noussut lainkaan työyhteisöön liittyviä ongelmia, tiimeillä oli eri esimies ja sekä tehtävät että vastuut poikkesivat toisistaan. Kehittämiprojektissa haluttiin keskittyä nimenomaan tiimeistä siihen, jolla ongelmia oli.

Analysoin vastaukset ja kirjasin ne syy-seuraus logiikan mukaisesti. Sen lisäksi laadin konkreettisia toimenpide-ehdotuksia asioiden parantamiseksi. Toimenpide-ehdotukset kävin läpi ensin vt. esimiehen kanssa ja myöhemmin palaverissa, jossa kaikki haastattelussa olleet olivat mukana myös tiimi, jolla ongelmia ei ollut.

Heikon työilmapiirin omaavan tiimin kohdalla nousi esiin monia henkilöstön motivaatiotekijöihin liittyviä tekijöitä. Isoin yksittäinen esiin noussut asia liittyi palkkaan, sen koettiin olevan liian pieni vastuksiin nähden. Työntekijät kertoivat myös, ettei heidän mielipiteillään ole merkitystä, eikä heidän ongelmiaan ole haluttu kuulla.

Vaikka palkkakeskustelu nousi haastatteluissa ylitse muiden, on hyvä muistaa, ettei rahapalkka yksistään ole motivaatiotekijä työssäkäyntiin. Tärkeämpää on kokemus siitä, että tekee työtä, jolla on merkitystä, että kuuluu porukkaan, on mahdollisuus kehittyä ja pärjätä työssä. (Salminen 2015, 224.)

Esimiestyö näytti isoa osaa haastateltavien keskusteluissa. Tilannehan oli se, että esimies oli ollut tiimin esimies noin kaksi vuotta ja irtisanoutunut juuri ennen haastatteluita. Tiimin esimies oli tiimin töihin osallistuva esimies. Vaikutti siltä, että esimies ei ollut selvillä omasta roolistaan, hänen kokemus esimiestyöstä oli vähäistä eikä hän kiinnittänyt huomiota perusasioiden kuntoon laittamiseen. Hän ei joko uskaltanut, halunnut tai osannut olla esimies.

Moni haastateltavien esiin nostamista asioista liittyi tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Koettiin luottamuspulaa työkavereita kohtaan, oltiin sitä mieltä, että töiden kasautuessa työt jaettiin epäoikeudenmukaisesti, myös pahan puhuminen toisista oli yleinen ja vallalla oleva tapa. Puutteet yhteistyötaidoissa aiheuttivat työntekijöiden välistä naistelua, eikä työntekijöillä ollut osaamista eikä haluakaan käydä asioita asiallisesti läpi keskenään.

Vaikuttaisi siltä, että työyhteisön ongelmat johtuvat siitä, ettei perustehtävä, työntekijän rooli ja työntavoitteet olleet selvillä. Työntekijöiden väliset suhteet olivat kärjistyneitä eivätkä kaikki tulleet keskenään toimeen. Johtamishaasteena oli johtamisen epäjohtonmukaisuus ja heikko esimiestyö ja palautteen anto. Myös päivittäiseen työhön liittyvien ohjeiden puutteellisuus ja viestinnän tapa ja sävy aiheuttivat harmia sekä mielipahaa.

Analyysi	Toimenpide-ehdotukset
<p>Esimiestyö ja johtaminen</p> <p><u>Syy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Aikaa esimiestyölle ei riittävästi. Esimieskokemus oli vähäistä. Esimiehen rooli ei ollut selkeä. <p><u>Seuraus:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Esimiestyön velvollisuuksien hoitamisessa oli puutteita. Ei puuttumista vaikeisiin asioihin, ei kehityskeskusteluja, säännöllisiä palavereja, ei positiivista tai korjaavaa palautetta. Alaisten tyytymättömyys. Esimies irtisanoutui. 	<ul style="list-style-type: none"> Rekrytoidaan uusi esimies. Tuki uudelle esimiehelle: Esimiesvalmiuksien hankkiminen kurssituksin ja käytännön esimiestyötä tekemällä. Tuki esimiehelle muutoksen läpivientiin. Johtamisen välineet käyttöön (kehityskeskustelut, vaikeiden asioiden puheeksiotto jne.) Oikeudenmukainen alaisten kohtelu ja kohtaaminen (ei suosikkijärjestelmää). Käytös ja puhe toista kunnioittavaa ja johtaminen jämäkkää. Valmentava esimiestyö!
<p>Varahenkilöjärjestelmä</p> <p><u>Syy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Vain osittain toimiva varamiesjärjestelmä tai varamiestä ei ole nimettyä lainkaan. <p><u>Seuraus:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Voi aiheutua katkoksia toiminnoissa ja palveluissa. Työssäjaksaminen ja työstä selviytymisen haasteet. 	<ul style="list-style-type: none"> Tunnistetaan osaavimmat henkilöt, tukee suunnittelua ja poikkeustilanteiden hallintaa. Laaditaan kirjallinen varamiessuunnitelma. Työtehtävien ja työprosessien dokumentointi niin, että ne ovat kaikkien myös sijaisten saatavilla. Varahenkilöiden nimeäminen ja kouluttaminen. Perehdytysuunnitelman laajentaminen niin, että varsinaisen oman työn lisäksi huomioitu, kenen varamiehenä toimii, mitä pitää osata, jotta sijaistaminen onnistuu ilman suurempia ongelmia.
<p>Osaamisen lisääminen</p> <p><u>Syy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Puutteita yhteistyö- ja vuorovaikutuksessa ja aikaansaavuudessa. Ongelmanratkaisutaidot ja priorisointihaasteet. <p><u>Seuraus:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Varamiesjärjestelmän puuttuminen → töiden mahdollinen kasaantuminen ja epätasainen jako Työn laatu kärsii. Saattaa seurata riittämättömyyden tunteita ja työteho laskee. 	<ul style="list-style-type: none"> Laaditaan toimenkuva ja sitä tukeva tehtäväkuvaus Määritellään ja kuvataan keskeiset osaamisalueet Ammatissa tarvittavan osaamisen ylläpito → sisäinen koulutus → ammatillisen osaamisen kasvattaminen - ammatti- ja erikoisammattitutkinnot → esimerkkicaset ja tiedon jakaminen säännöllisesti palavereissa ym. yhteisissä kokoontumisissa (opitaan toinen toisiltamme) → parityöskentely (mestari/kisälli) Motivoidaan ja kannustetaan opettelemaan ja oppimaan. Annetaan palautetta onnistumisista! Huomioidaan oppimisen paikat myös uusrekrytoinneissa. Työnkierto säännölliseksi. Säännöllinen parin vaihto. Osaamista lisätään sisäisillä ja ulkoisilla koulutuksilla sekä parityöskentelyn avulla.
<p>Perehdyttäminen</p> <p><u>Syy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Perehdyttämisprosessia ja siihen liittyviä kokonaisuuksia ja osaamisvaateita ei ole kuvattu eikä osaamisen tiimoilta ole jatkuvan parantamisen mallia. 	<ul style="list-style-type: none"> Laaditaan kirjallinen perehdytysuunnitelma, joka sisältää kaikille yhteiset perehdytyksen osa-alueet, kuten "Tervetuloa taloon" – materiaalin Yhteisen osion lisäksi laaditaan jokaiselle uudelle työntekijälle oma yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma lyhyellä ja pidemmällä täh-

<p><u>Seuraus:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Jääkö osa osaavista resursseista käyttämättä pidemmällä tähtäimellä? (mes-tari/kisälli) Ei tiedetä, ostata työtehtäviä. 	<p>täimellä. Lisäksi laaditaan suunnitelma osaami-sen laajentamisesta varamiessuunnitelman mu-kaisesti.</p> <ul style="list-style-type: none"> Nimetään uudelle työntekijälle ”kummi”, jonka puoleen voi aina kääntyä. Vastuutetaan perehdytysuunnitelman osa-alueet Tiimin ”kypille”. Vastuutetaan ”kummi” ja koulutettava huolehti-maan, että perehdytysuunnitelma toteutuu. Huomioidaan, että esimies ei ole aina välttä-mättä paras kouluttaja. Esimies seuraa perehdytysohjelman etenemistä ja uusien työntekijöiden ”sisään ajamista” sään-nöllisten kehityskeskusteluiden avulla (kuunnel-laan mielipiteitä ja annetaan myös palautetta)
<p>Hyvän työilmapiirin rakentuminen ja säilyt-täminen</p> <p><u>Syy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Työilmapiiri heikko, ei koeta arvostusta, ei tulla kuulluksi eikä saada rakentavaa pa-lautetta. <p><u>Seuraus:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Henkilöstö ei voi hyvin, työn tuottavuus on heikkoa ja sairauspoissaolot nousseet. 	<ul style="list-style-type: none"> Rakennetaan yhdessä avointa ja keskustelevaa kulttuuria ja ylläpidetään yksilöitä kuuntelevaa ja arvostavaa ilmapiiriä. Hyvän työmotivaation ja asenteen omaavien huomioiminen. Kymppien nostaminen mentoreiksi. Huomioidaan paremmin yksilöiden mahdolliset fyysiset erityistarpeet esim. työvälineissä tai le-von tarpeessa. Annetaan lisää haasteita ja poistetaan esteitä. Pyritään nostamaan koko yrityksen imagoa hy-vänä, työntekijöistään huolehtivana työnanta-jana mm. kirjallisen henkilöstöraportin muo-dossa. Teetetään työhyvinvointikysely ja määri-tellään tuloksista kehityskohteet ja tiimi mietti-mään toimenpiteitä niiden parantamiseksi. Kehityskeskusteluilla saadaan yksittäisen työn-tekijän toiveet ja näkemykset esiin ja palaut-teenanto on luontevaa. Kiinnitetään huomiota avoimuuteen, tiedottami-seen ja viestintään. Koulutetaan ja tuetaan esimiehiä ihmisen koh-taamisessa tarvittavissa taidoissa. Järjestetään työhyvinvointipäivä ja/tai lyhempiä työhyvinvointia tukevia koulutuksia/tilaisuuksia.

Taulukko 1. Haastattelun analyysin yhteenveto

Havaintoja ja pohdintoja 2015–2018 kehittämistoimien edetessä

Toiminta työyhteisöissä voi olla hyvin ongelmalähtöistä. Ongelmalähtöisissä työyhteisöissä päivitellään ongelmia, ei itse etsitä ratkaisuja tai kanneta vastuuta. Jos sattuisi virhe, on tärkeää että syntipukki löydetään. Syyllisten etsiminen, puolustautuminen ja vastasytökset ovat toiminnan peruslähtökohtia. Tällaisessa työyhteisössä ilmapiiri ei voi olla hyvä. Myös työyhteisön yleinen tunnelma on ahdistava huhujen ja kuulopuheiden täyt-tämä, yksilökeskeinen ja leimaava. Ongelmalähtöisessä työyhteisössä on pitkä ja anteek-siantamaton muisti. Hevillä ei unohdeta, saati anneta anteeksi. (Sinokki 2016, 242.)

Kohteena olevan tiimin osalta kyse oli vastaavanlaisesta toiminnasta, puolustautuminen ja vastasytökset tuntuivat olevan arkipäivää. Siksi olisi tärkeää avoimesti keskustella asioista ja lähteä yhdessä ratkaisukeskeisesti eteenpäin. Se osoittautui kuitenkin haastavaksi, sillä tiimin toiminnassa oli totuttu siihen, mistä Virtanen ja Stenvall (2014, 23) kirjoittavat - tämä on ”pomon tehtävä”.

Asiat oli käyty tarkasti läpi vt. esimiehen ja toimitusjohtajan kanssa kuitenkin siten, etteivät yksittäisen työntekijän vastaukset tulleet ilmi (liite 3).

Johtoryhmälle ei suoraan tullut palautetta tai asioita, joita heidän toivottiin edistävän. Johtoryhmä kuitenkin piti hyvänä, että haastattelut oli tehty ja tiimin jäsenet olivat saaneet kertoa mieltä painavista asioista. Toimenpide-ehdotukset olivat heidän mielestään toteuttamiskelpoisia ja konkreettisia ja niitä toivottiin edistettävän.

Yksi haastatelluista työntekijöistä halusi keskustella vt. esimiehen kanssa vielä erikseen ja se tapaaminen järjestyi.

Muutaman viikon kuluessa (vuosi 2015) tiimiin valittiin uusi esimies organisaation sisältä. Hänellä ei ollut aikaisempaa kokemusta esimiehenä toimimisesta, kyseisessä tiimissä toimimisesta kylläkin. Esimieskokemuksen puute askarrutti jonkin verran, mutta rekrytointiin päädyttiin siitä huolimatta.

Uusi esimies sai tiimin tilanteesta yksityiskohtaisen selvityksen. Hänen kanssaan käytiin läpi tiimiä askarruttavat ja mieltä painavat asiat sekä selkeät epäkohdat, jotka tulisi saat-
taa kuntoon. Esimies koki tarvitsevansa apuja ehdotusten toimeenpanemiseksi. Esimiehen kanssa sovittiin siksi useita palavereja, joissa asioita ja toimenpiteitä käytiin läpi. Keskustelut ja työpalaverit oman esimiehen kanssa olivat keskeisessä roolissa niin ikään. Uuden esimiehen kanssa käytiin läpi myös osaamisen kehittämistä, miten työn ohella esimiestyöosaamista voisi kasvattaa. Sovittiin, että esimies osallistuu esimieskoulutukseen ja että hän saa esimiestyöhön tarvittaessa lisätukea HR:ltä.

Uuden esimiehen ensimmäinen tehtävä oli pitää palaveri ja huolehtia, että palaverit pidetään jatkossa säännöllisesti kerran kuussa. Esimies sai opastusta muistiorakenteen ja muistion laatimiseen. Muistioon tuli kirjata päätökset, aikatauluineen ja vastuineen. Muistio palaverista sovittiin laadittavaksi viikon kuluessa palaverin pitämisestä. Palaverikäytäntö käytiin läpi työntekijöiden kanssa samalla, kun kerrottiin, että jokaisella oli vastuu muistion lukemisesta, erityisesti jos ei ollut palaverissa paikalla.

Palaverissa esimies korosti jokaisen omaa vastuunottoa ja ratkaisujen esiin nostamista ongelmien nostojen sijaan. Esimies myös kertoi pyrkivänsä omalla toiminnallaan edistämään rakentavan maaperän syntyä, jossa kaikkien olisi hyvä tehdä työtään.

Toinen tärkeä asia oli työhön perehdyttäminen. Esimiehen tuli perehtyä omaan esimiestyöhönsä koulutuksen, oman esimiehen ja HR:n tukemana, mutta työntekijöiden perehdyttämisen puutteet tuli hoitaa muulla tavoin. Tiimin työt edellyttivät asioiden hyvää hallintaa ja tietyissä tehtävissä tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa siitä, miten tulee toimia. Toimipaikkoja on useita ja töitä tehdään eri tavalla eri paikoissa, myös tästä syystä perehdyttämisen merkitys oli keskeinen. Koska perehdyttämissuunnitelmaa ei ollut, esimiehen kanssa sovittiin, että sellainen laaditaan. Suunnitelmaa lähdettiin työstämään yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Siitä oli tarkoitus saada työkalu myös jo pidempään tehtävissään toimineille. Suunnitelmaan tuli priorisoida tehtävät ja kuvata työt yksityiskohtaisesti huomioiden myös työturvallisuuteen liittyvät erityispiirteet.

Haastattelussa työntekijät itse eivät juurikaan tuoneet esiin kehittämistoimia, joita he itse voisivat viedä eteenpäin. Esimerkiksi työntekijöiden käytössä olevien työautojen siisteydestä ei huolehtinut kukaan. Sotkuiset ja likaiset autot olisi helppo siivota ja pitää kunnossa säännöllisesti toteutettavilla huoltotoimenpiteillä. Tämän luulisi olevan selvä asia, mutta konkreettista ehdotusta tilanteen korjaamiseksi ei työntekijöitä tullut.

Molempien tiimien työntekijät kertoivat, ettei kehityskeskusteluja oltu käyty vuosiin. Syytä niiden käymättömyydelle ei osattu antaa. Kävin sekä uuden esimiehen että Tiimi A:n esimiehen kanssa tilanteen läpi. Muistutin, että kehityskeskustelut ovat normaalimenettely, joka kuuluu yrityksen johtamisjärjestelmään ja jatkossa ne tulee käydä sovitusti.

Koska uudella esimiehellä ei ollut aikaisempaa esimieskokemusta eikä omakohtaista kokemusta kehityskeskusteluista, niin kävin hänen kanssaan kehityskeskustelut. Parilta oppiminen toimi menetelmänä hyvin. Näin hän pysyisi esimiehenä käymään kehityskeskustelut alaistensa kanssa mahdollisimman luottavaisin mielin ja hyvällä otteella.

Vuoden 2016 ensimmäisellä puoliskolla yksi työntekijä irtisanoutui ja uusi aloitti tehtävässään. Uuden työntekijän uskottiin tuovan työhön ja tiimiin ammattimaista otetta. Näin ei kuitenkaan käynyt, sillä työntekijä irtisanoutui tehtävästä työskenneltyään vain alle kuukauden. Työntekijä keskusteli pois lähdön syistä sekä toimitusjohtajan että HR:n kanssa. Keskustelun sisältöä ei ole tarpeen tässä yhteydessä avata.

Tilanne rupesi näyttämään siltä, etteivät kehittämistoimet tiimissä olleet riittäviä, oltiin palaamassa lähtökuoppaan. Myös esimiehen ajankäyttö painottui yhä enemmän projekteihin lähiesimiestyön jäädessä vähäisemmäksi. Ryhmän työtyytyväisyys, työmotivaatio ja innostus osoittivat selvästi laskun merkkejä. Oli tarpeen järjestää palaveri tilannekatsauksen saamiseksi. Paikalla olivat tiimin työntekijät, esimies, HR ja toimitusjohtaja.

Palaverissa kävi ilmi, että kommunikaatio-ongelmat jatkuivat. Keskusteluyhteys esimiehen ja työntekijöiden välillä ei ollut riittävää eikä rakentavaa. Tunnelataukset olivat voimakkaita etenkin silloin, kun työntekijät kokivat esimiehen toimineen epäoikeudenmukaisesti tai muuten heitä huomioimatta. Palaverissa sovittiin, että esimies pyrkii informoimaan ja keskustelemaan asioista enemmän. Hän kertoi myös pyrkivänsä tiedottamaan ajoissa työhön ja työaikoihin liittyvistä muutoksista. Palaverin jälkeen asioiden toivottiin etenevän oikeaan suuntaan sovitusti.

Vuoden 2016 toisella puoliskolla, syksyllä suunta näytti kääntyneen jälleen hieman parempaan. Yksikössä tapahtui sisäisten hakujen kautta luontaisesti henkilöstövaihdoksia ja ryhmässä aloitti uusia motivoituneita työntekijöitä, myös ammatilliseen koulutukseen panostettiin usean työntekijän kanssa. Käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluiden sävy muuttui positiivisemmaksi ja valitusta kuuli enää harvoin ja vain harvojen suusta.

Loppuvuodesta 2016 tehtiin työhyvinvointikysely ja tulokset saatiin joulukuun alussa. Työhyvinvointikyselyn tuloksia haluttiin hyödyntää arvioitaessa kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia tiimin työhyvinvointiin ja kokonaistyytyväisyyteen. Oli tärkeää saada tietoa, olivatko toimenpiteet olleet riittäviä ja tai miltä osin asioihin tulisi vielä kiinnittää huomiota. Työhyvinvointikyselyn tuloksista ja tulosten hyödyntämisestä tuonnempana.

Vuoden 2017 alku ei luvannut hyvää. Kahden työntekijän kohdalla nousi voimakkaita so-raääniä. Työmotivaatio ja asenne työhön ei näyttänyt kohentumisen merkkejä. Heidän kanssaan käytiin keskustelut, joissa tilanne tuotiin avoimesti esiin. Keskusteltiin myös siitä, että jos nykyinen työ ei maistu, voi työpaikan vaihto olla mahdollisuus työn ilon löytämiseen. Muilta osin keskusteluiden sisältö on luottamuksellinen.

Vuosi jatkuu muiden tiimin työntekijöiden osalta hyvällä ja kehitysmuotoisella otteella. Esimiehen ajankäyttö lähiesimiestoimintaan jatkui kuitenkin riittämättömänä projektien viessä yhä enemmän aikaa ja resursseja. Lokakuussa 2017 johtoryhmässä tapahtui henkilöstövaihdos, jolla oli vaikutusta myös organisaatiossa hieman laajemmin. Muutoksen myötä esimieskenttää ja vastuita organisoitiin uudelleen.

Vuosi 2018 alkaa uusilla eväillä. Tiimin aikaisempi esimies jatkoi projektitehtävissä ilman esimiesvastuuta. Projektitehtävien hoito vei liian paljon aikaa esimiestyöltä, joka oli perusedellytys tiimin työtyytyväisyyden ja toiminnan kehittämisessä. Tiimi sai siten jälleen uuden esimiehen. Uusi esimies on kokenut ja työskennellyt yrityksessä pitkään. Hän tuntee työntekijät ja tietää heidän tehtävänsä. Hänellä on riittävä auktoriteetti ja työntekijöiden tiedetään arvostavan hänen tapaansa johtaa ja hänellä on työtehtäviensä puitteissa aikaa lähiesimiestyölle. Vuoden 2018 ensimmäisen neljänneksen aikana tilanne on selkiytynyt,

rauhottunut ja työtyytyväisyys vaikuttaa olevan parempi kuin pitkään aikaan. Tilannetta seurataan edelleen. Nyt annetaan esimiehelle työrauha ja tiimille mahdollisuus vastuunottoon ja alaistaitojen kehittämiseen.

4.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Toinen kehittämisprojektin tutkimuksellinen osuus oli määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ja se toteutettiin työhyvinvointikyselynä.

”Tutkimukset käsittelevät melkein poikkeuksetta niitä ilmaistuja arvoja, jotka liittyvät henkilöstösuhteisiin. Tuntevatko työntekijät itsensä osallisiksi? Onko viestintä tarpeeksi avointa? Ymmärtävätkö työntekijät yrityksen strategiaa? Jne. Nämä saattavat olla yrityksen ilmapiirin tärkeitä ulottuvuuksia ja siksi ne tulisi mitata. Vaarana kuitenkin on, että ne sekoitetaan kulttuuriin” (Schein 2001, 77.)

Kuten Schein toteaa, ”ei ole mahdollista tietää, miten kyselyyn vastaava henkilö ymmärtää ja tulkitsee kysymykset tai miten tavanomaiset lupaukset anonymiteetin ja yksityisyyden säilyttämisestä vaikuttavat asenteisiin”. Hän jatkaa (2001, 78), että ”on ironista se, että organisaatio teettää anonyymin tutkimuksen ja liittää siihen kaikenlaisia menettelyjä taatakseen tunnistamattomuuden, paljastaa enemmän organisaation kulttuurin syvistä oletuksista kuin mitkään vastausten tilastolliset analyysit. Mitä sisältävätkään tarve pitää, asiat anonyymeina, rangaistuksen uhka työntekijän antaessa negatiivista tietoa ja koko projektia ympäröivä vaitiolo?”.

On tärkeää asettaa selkeät tavoitteet ja tehdä alkuanalyysi huolella. Ilmapiirikartoituksen tulokset on hyvä analysoida ennen esittelyä henkilöstölle organisaation kehittämisryhmän tai johdon kanssa. Esittelyn jälkeen raportit yleensä puretaan myöhemmin syvällisemmin pienryhmissä ja siten saadaan koko henkilöstö mukaan kehittämisprosessiin. Erityisen vaikeaksi tilanne voi muodostua, mikäli ilmapiiri on huono ja kohdistetaan huonoa palautetta yhteen ja samaan henkilöön. Miten sanoittaa, sanoa ääneen vaikeat asiat, kun asioista ei ole ehkä koskaan kyetty puhumaan. Huolimatta tilanteen vaikeudesta on hyvä muistaa, että yleensä asiat etenevät lopulta hyvin. (Ranta 2005, 81.)

4.2.1 Työhyvinvointitutkimus

Työhyvinvointikysely on kysely, joka toteutetaan yrityksessä noin joka toinen vuosi. Työhyvinvointikysely oli tehty vuonna 2014 ja se haluttiin toteuttaa samoilla kysymyksillä vuonna 2016, jotta tulosten vertailtavuus säilyisi. Tiimin tilannetta ajatellen työhyvinvointikysely osui erittäin sopivaan aikaan. Työhyvinvointikyselyn tuloksien avulla oli mahdollisuus tarkastella laajemmin tiimin työhyvinvoinnin tilaa sekä saada tietoa, miten kehittämis-toimet ovat vaikuttaneet työtyytyväisyyteen.

Tutkimuskumppanina oli työeläkeyhtiö ja kyselyn kysymykset olivat työeläkeyhtiön standardisoimia (sekundäärinen tutkimus). Lomake sisälsi strukturoidun kysymyspatteriston ja muutamia avoimia kysymyksiä. Kysely toteutettiin kyselylomakkeella internet-pohjaisena tiedonkeruumenetelmänä. Kyselyyn pääsi vastaamaan koko henkilökunta joko sähköpostitse saadun linkin kautta tai vastaamista varten erikseen varatussa tilassa yhteiskäyttökohteilla (liite 4).

Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön kokemaa työhyvinvointia. Tavoitteena oli saada selville organisaation ja työyhteisön vahvuuksia sekä työhyvinvoinnin kehittämis-kohteita. Työhyvinvointikysely ja siitä saatavat tulokset mahdollistivat myös kohdetiimin tilanteen syvällisemmän tarkastelun.

4.2.2 Kyselyn toteutus

Työhyvinvointikysely tehtiin 24.10.–9.11.2016.

Työntekijät, joilla oli yrityksen sähköpostiosoite, saivat linkin kyselyyn sähköpostitse. Sähköpostilla vastaajat saivat yhden ”muistathan vastata kyselyyn” -viestin. Muiden työntekijöiden kohdalla vastaaminen tapahtui erikseen toimipaikkaan toimitetuilla tietokoneilla. Jotta kaikki yrityksen työntekijät varmasti saivat tilaisuuden kyselyyn vastaamiseen, edellytti se järjestelyjä toimipaikoissa ja tietohallinnossa. Yksikön esimies sai listan ao. toimipaikan päivämääristä ja kellonajoista, jolloin vastaaminen oli mahdollista. Hän kirjasi työntekijöiden nimet listaan ja ohjeisti heidät vastauspaikalle. Työntekijöille oli varattu aikaa vastaamiseen puoli tuntia. Tarkastelun kohteena olevan tiimin jäsenillä ei ollut yrityksen sähköpostia, joten he vastasivat kyselyyn paikan päällä toimipaikassa.

4.2.3 Kyselyn taustatiedot

Vastaava kysely oli tehty vuonna 2014 ilman esimies- ja toimipaikkakohtaisia tuloksia. Nyt kyselyn taustatietoihin tehtiin päivityksiä, jotta tulokset saataisiin jaoteltuna esimiehen mukaan. Potentiaalisia vastaajia oli 180. Saatesanat kyselyyn kirjoitti yrityksen toimitusjohtaja.

Kyselyssä oli 9 pääkategoriaa: työilmapiiri ja sosiaalinen tuki, oman työn hallinta, muutoksen hallinta, työn ja vapaa-ajan tasapaino, fyysinen hyvinvointi, stressi, työn organisointi, kommunikaatio ja viestintä, työn mielekkyys ja esimiestyö.

Vastaajat vastasivat annettuihin väittämiin Likertin asteikolla seuraavasti: en osaa sanoa = 0, täysin eri mieltä = 1, jokseenkin eri mieltä = 2, ei eri eikä samaa mieltä = 3, jokseenkin samaa mieltä = 4, täysin samaa mieltä = 5.

Lisäksi oli stressi-kysymys, joka poikkesi vastausvaihtoehdoista päinvastaisin väittämin eli mitä pienempi luku oli, sitä vähemmän oli stressikokemusta.

Avoimia kysymyksiä oli kolme: äänestä kolme tärkeintä kehittämiskohdetta työyhteisösi työhyvinvoinnin edistämiseksi, mitä itse olen valmis tekemään työhyvinvoinnin hyväksi sekä kehittämisideoita työyhteisöni työhyvinvoinnin edistämiseksi.

4.2.4 Kyselyn tulokset

Vastausprosentti koko vastaajapotentiaalin osalta oli 93 %, kun vastaavaan kyselyyn vuonna 2014 vastasi 53 %. Vastausaktiivisuutta voidaan pitää erittäin hyvänä, ellei erinomaisena. Vastausprosentin nousu johtui siitä, että työntekijöille oli osoitettu työaikana aika ja paikka, jolloin he pääsivät vastaamaan sähköiseen kyselyyn. Aiemmin kysely oli toimitettu kotiin paperilomakkeena maksetun vastauskuoren kera eivätkä työntekijät palauttaneet vastauksia.

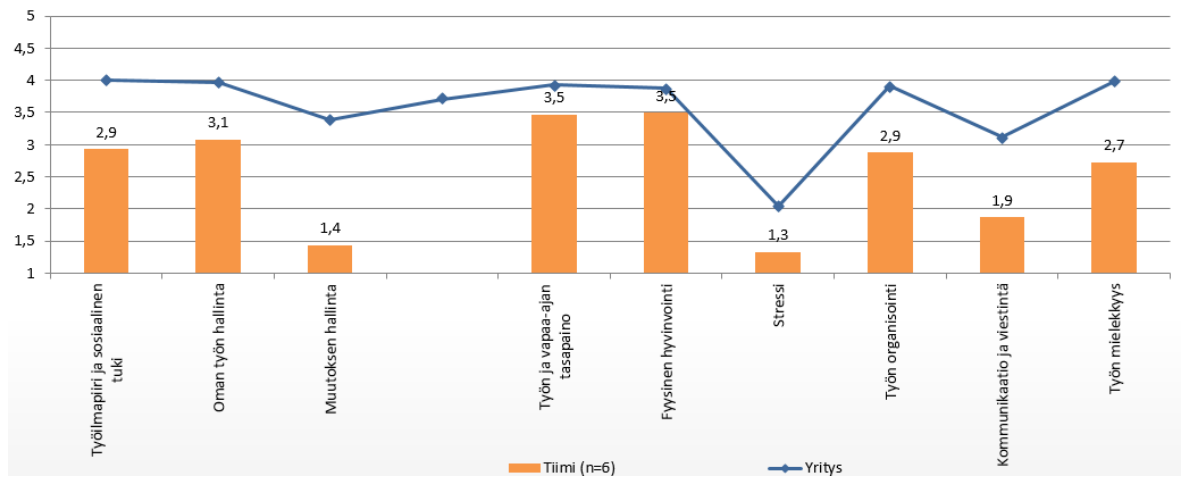
Tarkastelun kohteena olevan tiimin seitsemästä jäsenestä viisi vastasi kyselyyn. Tiimin pääkategorian tuloksissa on mukana esimiehen antamat vastaukset, jolloin vastauksissa on kuuden työntekijän vastaukset. Tiimikohtaisissa tuloksissa esimiehen vastaukset eivät ole mukana. Ne on poistettu tutkimuskumppanin toimesta, koska haluttiin tarkastella tiimin työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia ilman esimiehen arvioita, vaikka esimies osa tiimiä luonnollisesti onkin.

Koko yrityksen työhyvinvoinnin tilanne on melko hyvä, tuloksen ollessa (3,8).

(tyyydyttävä = 3–3,5, melko hyvä 3,6–3,9, hyvä 4–4,5 ja erittäin hyvä < 4,6). Kaikkien kategorioiden keskiarvo oli yli 3. Huolimatta vastausprosentin huomattavasta noususta tulosten valossa työhyvinvoinnin tila oli vuoden 2014 tasoa.

Esittelen lähemmin tarkastelun kohteena olevan tiimin tulokset sanallisesti pääosin pääkategorioittain ja vain siltä osin, kun kysymykset koskevat ko. tiimin toimintaa. Yksityiskohtaisemmin raportoin tuloksia vain, mikäli niiden vaikutus nostaa tai laskee pääkategorian tulos-
lost selkeästi. Johtaminen ja esimiestyö kategorialla ja sen väittämiä ei tässä yhteydessä käsitellä luottamuksen säilymisen vuoksi.

Pääryhmistä parhaimpiin arvioihin ylti työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä fyysinen hyvinvointi. Vastaavasti alimmat arvioinnit saivat muutoksen hallinta sekä kommunikaatio ja viestintä. Kaikki kohdettiimin antamat arviot jäivät heikommiksi kuin koko yrityksen tulokset.



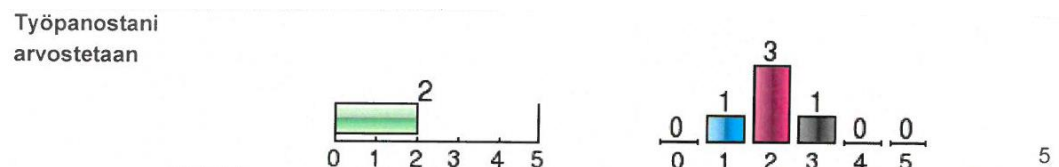
Kuva 7. Tulosten vertailu pääkategorioittain tiimi vs. yritys

Fyysistä hyvinvointia arvioitiin kuuden väittämän kautta. ”Terveydentilani on hyvä”, ”Olen tyytyväinen työni ergonomiaan”, ”Koen fyysisen hyvinvointini ja terveydentilani hyväksi”, ”Uskon työkykyni olevan hyvä viiden vuoden kuluttua”, ”Minulla ei ole lääkärin toteamaa pitkäaikaissairautta tai vammaa, josta on haittaa nykyisessä työssäni” sekä ”Koen vain vähän fyysistä uupumusta työpäivän päättyessä”. Fyysisen hyvinvoinnin osalta kokonaistulos jää tyydyttäväksi (3–3,5).

Työn ja vapaa-ajan tasapainon osalta tulokset ovat tyydyttävää tasoa. Tuloksiin alentavasti vaikuttaa väittämä ”En vie työasioita kotiin vapaa-ajalle”, joka saa heikon arvosanan. Väittämä ”Kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni” ja ”Minulle jää riittävästi vapaa-aikaa työstä palautumiseen” saivat erittäin hyvät < 4,6 arviot.

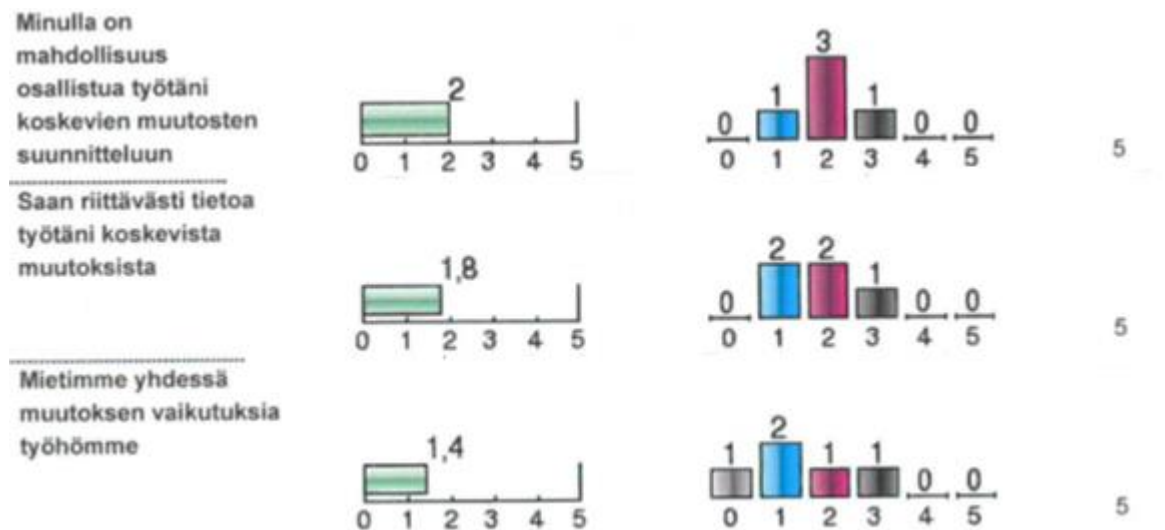
Oman työn hallinnassa tulokset jäivät tyydyttävälle tasolle, joskin väittämä ”Selviydyn työtehtävistäni työaikani puitteissa” arvioitiin erittäin hyväksi (< 4,6).

Kysyttäessä työn mielekkyydestä, alimmat arviot kohdistuivat selkeimmin arvostukseen ja mahdollisuuteen käyttää kykyjä ja taitoja työssä. Näiltä osin tulos oli heikko muilta osin melko hyvä ja jopa hyvä.



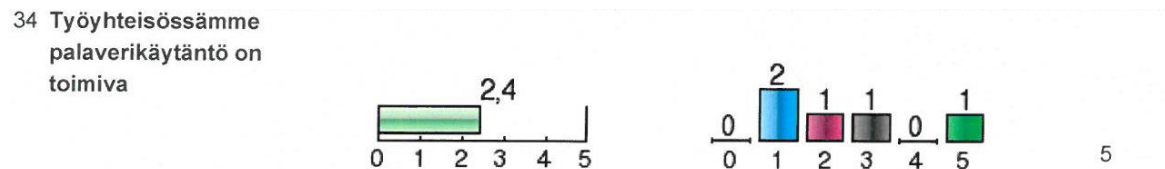
Kuva 8. Työpanostani arvostetaan

Muutoksen hallinnan osalta tulos jäi alhaiseksi, ollen heikko (> 3). Väittäminä olivat: ”Minulla on mahdollisuus osallistua työtäni koskevien muutosten suunnitteluun”, ”Saan riittävästi tietoa työtäni koskevista muutoksista”, ”Mietimme yhdessä muutoksen vaikutuksia työhömmme”.



Kuva 9. Muutoksen hallinta alakategoriat

Kommunikaatio ja viestintäosiossa oli kysymyksiä laajemmin koskien koko organisaatiota. Tarkastelun kohteena olevan tiimin osalta tiedonkulkua ja palaverikäytäntöä ei koettu hyvänä ja tulos jäi heikoksi.



Kuva 10. Työyhteisön palaverikäytäntö

Pääkategoriasta työilmapiiri ja sosiaalinen tuki jäi niin ikään heikoksi (> 3), väittämän ”Työkaverit antavat toisilleen riittävästi palautetta” saadessa alhaisimmat arviot.

Työnorganisoinnin osalta koettiin, että työn tavoitteet ovat selkeät ollen melko hyvällä tasolla. Muilta osin tämänkin tulos jää tyydyttäväksi. Työnorganisointia pohdittiin lisäksi seuraavien väittämien kautta: ”Työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt vastuualueista ja päätöksenteosta”, ”Työyhteisössämme on selvä työnjako”, Työyhteisössämme työmäärä on jaettu tarkoituksenmukaisesti”.

Työhyvinvointikyselyssä tiedusteltiin myös, kokeeko työntekijä stressiä. Stressikysymyksellä tarkoitettiin tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Kysymys kuului: Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä? Stressikokemus jäi tiimissä ja koko yrityksessä alhaiseksi.

4.3 Tulosten läpikäynti ja purku

Uusi esimies sai toimintaohjeet tulosten käsittelyyn jo hyvissä ajoin ennen tulosten valmistuttua (liite 5).

Esimiehen tuli ensin itse tutustua tuloksiin. Sen jälkeen järjestää vähintään kaksi tilaisuutta, jossa tulokset tuli käydä läpi tiimin kanssa, toinen joulukuussa 2016 ja toinen tammikuussa 2017.

Esimieheltä odotettiin avoimuutta tulostenkäsittelyyn. Keskeistä oli keskustella asioita ja kuunnella työntekijöitä. Tiimin kanssa tuli valita priorisoidut kehittämiskohteet ja laatia toimenpidesuunnitelma niiden toteuttamiseksi vuosille 2017–2018. Tavoitteena oli löytää asiat, joilla olisi eniten positiivista vaikutusta työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen ja joita yhdessä halutaan kehittää. Vastapainona kehittämiskohteille tuli myös nostaa tiimin vahvuutta kuvaavat asiat ja kirjata suunnitelmaan keinot niiden ylläpitämiseksi ja edelleen vahvistamiseksi.

Esimies onnistui hienosti luomaan hyvän ilmapiirin tulosten käsittelyyn ja myöhemmin kehittämissuunnitelman laatimiseen. Vaikutti siltä, että työntekijöillä oli halu päästä vaikuttamaan ja kehittämään tiimin toimintaa ja viedä asioita myönteisemmin eteenpäin.

4.3.1 Tiimin laatima kehittämissuunnitelma

Tiimin jäsenet kirjasivat kolme asiaa, jotka haluttiin pitää kunnossa. He halusivat, että hyvät suhteet työkavereihin säilyvät. Peräänkuulutettiin hyviä käytöstapoja, reiluutta ja toisen kunnioittamista sekä kiitoksen antamista, kun siihen on aihetta. Perehdyttämisen tärkeys nousi kehittämiskohteeksi haastattelututkimuksen jälkeen. Toivottiin, että jatkossakin on mahdollista riittävä ja laadukas perehdyttäminen ja että sovitusta mallista pidetään kiinni. Myös työaikojen koettiin olevan hyvin eikä niihin toivottu muutoksia.

Tiimi sitoutui yhdessä viemään läpi kehittämistoimia, jotka liittyivät tiimin sisäiseen kommunikaatioon ja yhteistyöhön sekä toisten arvostamiseen. Myös toimitilojen ja autojen kunnosta ja siisteydestä huolehtimiseen haluttiin panostaa.

Tiimin jäsenten kokemus tiimin sisäisestä henkilösuhteista oli hieman ristiriitainen. Niin haastattelussa kuin työhyvinvointikyselyssä työilmapiiri ja sosiaalinen tuki arvioitiin heikoksi. Kehittämissuunnitelmaan työkaverit kirjattiin kuitenkin vahvuutena. Ehkä tilanteen koettiin lopulta kehittyneen parempaan suuntaan työhyvinvointikyselyyn vastaamisen jälkeen tai ainakin sitä kovasti toivottiin.

Suunnitelmassa ei ollut tarkemmin kuvauksia siitä, miten sovituista asioista pidetään kiinni tai mitä se edellyttää kultakin työntekijältä. Siltä osin kehittämissuunnitelmat jäivät vajaiksi ja vaille konkreettista toimintasuunnitelmaa.

4.4 Johtopäätökset työhyvinvointikyselyn tuloksista

Työhyvinvointikyselyn tulokset eivät yllättäneet. Kun niitä verrataan haastattelututkimuksessa esiin nousseisiin asioihin, on niille yhteistä kokemus heikosta työilmapiiristä, arvostuksen puutteesta, heikosta tiedonkulusta sekä vähäisestä palautteen saamisesta.

Vastausten määrän jäädessä vain viiteen, yksittäisen työntekijän vastaukset voivat heiluttaa kokonaistuloksia melkoisesti. Siksi onkin hyvä tarkastella myös vastausjakaumaa. Onko vastanneissa useita kriittisiä vastaajia vai vain yksi. Tiimin vastauksissa keskimäärin vastaukset sijoittuivat keskitiestä vasemmalle puolelle ollen siten vastauksissaan enemmän kriittisiä kuin positiivisia.

Työntekijät pohtivat työasioita jonkin verran vapaa-ajalla, toisaalta huoli voi olla osoitus siitä, että pohditaan, josko kaikki tekevät työnsä siten, kun pitäisi. Paljon asiat eivät kuitenkaan onneksi vaivaa. Työstä ehditään palautumaan erittäin hyvin.

Jonkin verran ristiriitaisuutta tuloksissa mielestäni osoitti se, että huolimatta lähes kaikesta tyytymättömyydestä, töiden organisointia ja työn tavoitteita koskevat tulokset olivat melko hyvällä tasolla. Oliko tiimi sittenkin itseohjautuva, aloitteellinen ja vastuullinen toimija?

Ranta (2005, 38) toteaa, että henkilöstön huonovointisuus johtuu useimmiten sähläämisestä. Tehdään kiireellä järjettömiä töitä ja usein vielä päällekkäisesti ja moneen kertaan. Sellainen on omiaan luomaan stressiä. Erittäin positiivista oli se, että tiimin kohdalla stressikokemus jäi todella alhaiseksi ja fyysinen hyvinvointi koettiin hyvänä. Vaikuttaa siltä, että kunnosta pidetään huolta, se myös edesauttaa työssä jaksamista.

Tiimissä koettiin, ettei heitä ja heidän työtään arvosteta. Myös sosiaalisen tuen kokemus jäi alhaiseksi. Mielestäni nämä kertovat huonosta työilmapiiristä. Henkilöstötutkimuksissa

juuri työkavereiden tuki ja apu koetaan tärkeäksi ja voimaannuttavaksi ja yleensä niistä saadaan hyvät tulokset.

4.5 Kehittämiprojektille asetettujen tavoitteiden toteutuminen

Lähtökohta kehittämiprojektin asettamiselle oli tiimin tyytymättömyys ja heikko työmotivaatio. Kehittämiprojektin tavoitteena oli selvittää, mistä tiimin ongelmat ja yleinen tyytymättömyys johtuu. Lisäksi haluttiin saada tietoa, onko tiimin työtyytyväisyys kohentunut aiemmin toteutettujen kehittämistoimenpiteiden seurauksena vai ei.

Tutkimuksessa saatiin vahvistusta sille, että työntekijät todella olivat tyytymättömiä, yhteistyö ei toiminut ja työmotivaatiokin oli alhainen. Erityisesti juuri työhyvinvoinnintulosten valossa tiimin tilanne näytti kurjalta. Huhupuheilta saatiin katkaistua siivet, tilanne oli se, mikä oli.

Tiimin tyytymättömyyden syyt olivat moninaisia. Tulokset kuitenkin vahvistivat käsitystä siitä, että lähiesimiestyö ja esimiehen vähäinen ajankäyttö tiimin hyväksi lopulta johti siihen, että vallalla oli heikon työmotivaation omaava ärhäkkä tiimi.

Lähdemateriaalit toimivat hyvin tukimateriaalina tuloksia pohdittaessa tarjoten ajatuksia ja näkökulmia erityisesti työyhteisötaitojen merkityksestä työhyvinvoinnin edistäjänä esimiestä unohtamatta. Esimiestä, jolla tulee olla kykyä olla läsnä, tukea, kannustaa ja johtaa joukkoja sekä toimia asioiden mahdollistajana.

On menty pitkä matka kehittämiprojektin alkusysäyksestä. Matkan aikana saadut opit yrityksen ja erehdyksen kautta on tallessa. Kun kolmatta uutta esimiestä valittiin, tiedettiin selkeästi, mitä johtamiselta ja lähiesimiestoiminnalta edellytetään, osattiin huomioida myös tiimin erityistarpeet ja toiveet. Uusi esimies aloitti tehtävässään vuoden 2018 alussa.

4.6 Pohdintaa ja jatkoehdotuksia tiimin ja toiminnan kehittämiseksi

Työn merkityksellisuuden korostaminen ja arvostuksen osoittaminen lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Arvostusta voi osoittaa esimerkiksi kuuntelemalla, olemalla aidosti kiinnostunut muista ja muiden tekemää työtä kohtaan, puhua arvostavasti muista, antamalla positiivista palautetta ja sanoa kiitos. (Furman & Ahola & Hirvihuhta 2004, 14.)

Esimiehellä on keskeinen rooli tiimin toiminnan kehittämisessä. ”Kehittäminen ei ole projekti vaan prosessi. Se on alkanut jo ennen kuin projekti ja se jatkuu pitkän aikaa projektin jälkeen” (Ranta 2005, 27.)

Ensivaiheessa kehittämistä edellyttävät asiat on hyvä jakaa pienempiin osiin ja toteuttaa kiireellisyyden tai toiveiden mukaisesti. Mielestäni olisi tarpeen keskustella vaikuttamisen mahdollisuuksista ja keskittyä asioihin, joihin voi itse vaikuttaa ja jotka voi itse päättää.

Nyt kun uusi esimies on aloittanut, olisi tärkeää jatkaa keskustelua, mitä tekemällä ja miten yhteistyötä ja vuorovaikutusta tiimin sisällä parannetaan. Uskon, että esimies voisi parhaiten sekä kehityskeskusteluissa että tiimipalavereissa edistää asiaan. Myös keskusteluja työkaverin arvostamisesta tulisi jatkaa. Jokaisen tulisi miettiä, mitä toista arvostava käytös on ja mitä se itseltä vaatii.

Yrityksessä on kuvattu yhteistyö- ja vuorovaikutusosaaminen (liite 6) sekä hyvän työkäyt-
täytymisen pelisäännöt:

”Hyvä työkäytös on tervehtimistä ja tervehdyksiin vastaamista, asiallista vuorovaikuttamista ja hyvää käyttäytymistä työssä kaikkien kanssa, työssä ei olla loukkaamassa eikä loukkaantumassa, ohjeita ja yhteisiä sopimuksia noudatetaan, omat työtehtävät hoidetaan viivytyksettä, lojaalisuutta työntekijää kohtaan, puhumista työstä ja siihen liittyvistä asioista asiallisesti, puhumista yhteisellä kielellä ja varmistaen, että viesti on ymmärretty oikein”.

Edellä mainitut asiat voisivat toimivat keskustelun avaajina.

Olisi tärkeää lisätä työssä kehittymisen ja oppimisen mahdollisuuksia. Menetelminä esimerkiksi ideapaja ja työnkierto toimisivat hyvin. Myös ammatillisen koulutuksen panostamista tulisi jatkaa. Palautteen antamista tulisi harjoittaa, kiitosta paljon ja korjaavaa palautetta tarvittaessa.

Kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, muodostuu sosiaalinen järjestelmä. Organisaatiolla kuitenkin on tehtäviä ja tavoitteita, joita se tekee ja mitä sen tulisi saavuttaa. Organisaatio ei siten ole olemassa vain sen jäseniä tai henkilöstön hyvinvointia varten. (Peltonen 2010, 9–10.).

Yhteistyö voi olla hankalaa ja ehkä mahdotonta, mikäli yhteistyösuhteet toimijoiden kesken ovat etäiset ja vaikeat. ”Muita hallitsemalla, määräilyyn pyrkivällä toimintatavalla tai pelon kulttuurilla, ei toimijoiden kesken synny vuorovaikutteista ajattelua. Älykkyyden edellytykset, yhteinen keskustelu ja ajatusten vaihto mahdollistuvat, mikäli toimijoiden kesken toiminta on mutkatonta ja heitä on helppo lähestyä” (Virtanen & Stenvall 2014, 124.)

Kehittämishankkeen kohdeyritys kuuluu kaupungin yhteisöön. Julkisen organisaation olemassaolon oikeutus ei yleensä perustu liiketaloudelliseen tulokseen vaan kansalaisten tarvitsemien palveluiden tuottamiseen. Julkisten organisaatioiden ongelmat liittyvät niin

johtamiseen, hitaaseen ja hierarkkiseen päätöksentekoon, joustamattomaan henkilöstöpolitiikkaan ja henkilöstöresurssien käyttöön kuin myös osaamisen puuttumiseen. Ehkä juuri näiden olettamusten valossa heikko johtaminen, tyytymättömyys sekä oma vastuunotto on peruja julkisia organisaatioita vaivaavasta ongelmasta? Toisaalta tiedolla johtaminen julkisissa organisaatioissa on tärkeä asia ja sitä tulisi edistää, jotta eri toimijoiden ja organisaatioiden välinen yhteistyö- ja vuorovaikutus lisääntyisivät. Nyt olisi jo aika päästä pois julkista organisaatiota yleisesti kuvaavasta määritelmästä - tyhmä julkinen organisaatio. (Virtanen & Stenvall 2014, 16.)

5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Vaikka toimenpiteiden läpivienti ei ollut osa kehittämisprojektia, on syytä todeta, ettei toimenpanoissa täysin onnistuttu. Haastatteluiden jälkeen laadittujen toimenpide-ehdotusten sekä työhyvinvointikyselyn pohjalta laaditun kehittämissuunnitelman toteutumisen seuranta petti. Seurannan puuttuminen mahdollisti sovituista asioista lipsumisen. Vastuu läpiviennistä oli esimiehellä, joskin esimiehen esimies ja HR olisivat voineet asettaa tavoiteaikataulut läpivienneille ja pyytää esimiestä raportoimaan asioiden etenemistä. Nyt liian moni asia jäi toteutumatta.

Kehittämisprojekti alkoi mielenkiintoisesti ja erityisesti haastattelu, materiaalin työstäminen ja ratkaisuehdotusten pohtiminen oli kiinnostavaa ja innostavaa. Jo se, että haastateltavien puhekieli oli varsin suorasukaista ja jopa karkeaa haastoi omaa ajatteluani.

Menetelmänä avoin haastattelu toimi varsin hyvin. Tiimin työntekijöillä oli suuri tarve saada kertoa ajatuksistaan, kokemuksistaan ja toiveitaan sekä tulla kuulluksi. Koin itse, että mahdollistin jotain sellaista, mitä he eivät ehkä osanneet uudelta HR:ltä odottaa. Työntekijät pitivät tärkeänä, että halusin tavata ja kuulla juuri heidät.

Haastatteluissa epäonnistuin siltä osin, etten avoimella haastattelulla saanut työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten tiimin toimintaa voisi kehittää. Olisin voinut perehtyä paremmin erilaisiin haastattelumenetelmiin, jotta lopputulos tältä osin olisi ollut tyydyttävämpi.

Mikäli keskusteluissa olisi noussut esiin vakavia työhön liittyviä puutteita tai epäkohtia, olisivat kehittämistoimet vaatineet ehdottomia toimenpiteitä aikataulutavoitteineen. Nyt kun vakavia puutteita ei ollut, oli konkreettisten ratkaisuehdotuksen esittäminen mieluista ja helpohkoakin.

Opinnot ovat olleet tasapainoilua uuden työn, opintojen, perheen ja vapaa-ajan välillä. Opinnäytetyötä käynnistäessä alkuinnostus vaihtui nopeasti keskeneräisyyden sietämiseen tai sietämättömyyteen. Kuinka usein keksinkään muita asioita, jotta sain siirrettyä kirjoittamista. En kuitenkaan ajatellut luopuvani tavoitteesta saada maisterin tutkintoa.

Kirjallisuuskatsaus tuki hyvin omaa ajattelua ja oppimista. Esimiehen persoonallisuuden moniulotteiset vaikutukset johtamisessa ja työhyvinvoinnin edistämisessä lisäsivät aiheen kiinnostavuutta. Alaistaitoja käsittelevää kirjallisuutta ei kovin paljoa vielä ole, mutta aiheena se oli erittäin mielenkiintoinen niin ikään. Teokset, joissa käsiteltiin työyhteisötaitojen merkitystä työyhteisön työilmapiirin, hyvinvoinnin ja yhteistyön näkökulmasta olivat antina keskeisiä ja kirvoittivat ajatuksia.

Nyt kun työ on lähellä valmistumistaan, voin huokaista ja todeta, että keskeneräiset asiat on hyvä saattaa loppuun hyvissä ajoin. Kannustusjoukoissa olivat mieheni ja aikuinen tyttäreni, joka kysyi ”Onko kolmen ja puolen vuoden kärsimys sen arvoista? Miksi, et vaan tee sitä loppuun?” Asiaa tutkineet varmasti osaisivat vastata, mitä ihmisen mielessä tapahtuu, silloin, kun asiat jäävät kesken pitkiksi ajoiksi tai jopa kokonaan. Lopputulos on nyt tässä, ei enempää, eikä vähempää.

Lopuksi, kiinnostava jatkotutkimus voisi olla julkisen organisaation organisaatiokulttuurin merkitys ja vaikutus organisaation ja tiimien toiminnassa. Onko johtaminen ja johdettava oleminen erilaista verrattuna markkinaehtoisesti toimiviin yrityksiin?

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta (2010). Työelämä, menesty & voi hyvin. Juva, WSOY.

Ahola, Tapani (2015). Reteaming-valmennus: yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti (Bookwell).

Dunderfelt, Tony (2014). Hyvä paha pomo. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä. Keski-Suomen Sivu Oy, Meedia Zone OÜ, Viro.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

Furman, Ben & Ahola, Tapani & Hirvihuhta, Harri (2004). Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna, Tammi.

Grint, Keith (2005). Leadership: Limits and possibilities. Houndmills, Basingstoke, Hampshire & New York: Palgrave Macmillan. Luettavissa:

[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=S0D_CAAAQ-](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=S0D_CAAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=keith+grint+leadership+2005a&ots=ZhWfIJOR5I&sig=kScztNh-_iv-HPLXNk0iVChu_6s&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

[BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=keith+grint+leadership+2005a&ots=ZhWfIJOR5I&sig=kScztNh-_iv-HPLXNk0iVChu_6s&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=S0D_CAAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=keith+grint+leadership+2005a&ots=ZhWfIJOR5I&sig=kScztNh-_iv-HPLXNk0iVChu_6s&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). Luettu 21.10.2017.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2011). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino.

Ilmarinen. Työyhteisötaidot – sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. Luettavissa:

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>

Luettu 7.12.2017.

Jabe Marjatta (2010). Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa, Hansaprint.

Jokivuori, Pertti (2002). Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2004). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva, WSOY.

Juuti, Pauli (1999). Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, Kati (2014). Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki, Talentum Media Oy.

Järvinen, Pekka (2009). Onnistu esimiehenä. Juva, WSOY.

Järvinen, Pekka (2005). Ammattina esimies. Juva, WSOY.

Järvinen, Pekka (2008). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva, WSOY.

Järvinen, Pekka (2013). Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Sanoma Pro Oy.

Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami (2010). Luottamus esimiestyössä. Juva, WSOY.

Katzenbach, Jon & Smith, Douglas (1993). Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Keskinen, Soili (2005). Alaistaito, luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia-sarja, julkaisu 59. Kunnallissalan kehittämissäätiö, Helsinki.

Kesko, opintomateriaali, ei saatavilla.

Korpi, Rauno & Tanhua Pertti (2008), Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Kurttila, Minna & Laane, Taina & Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina (2010). Arvostus, valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy.

Ladkin, Donna (2010). Rethinking leadership: A new look at old leadership questions. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Mair, Judith (2004). Takaisin töihin! -Loppu lystinpidolle? Ovatko työnteko ja järjestelmällisyys tärkeimpiä kuin tunneäly, tiimihenkisyys ja pehmeät taidot? Helsinki, Rastor Oy, Maskun Kirjapaino Oy.

Manka, Marja-Liisa & Kaikkonen Maija-Leena & Nuutinen Sanna (2007). Hyvinvointia työyhteisöön, eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto Tampere.

Mintzberg Henry (1990). The Manager's Job, Folklore and Fact. Luettavissa: <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>. Luettu 1.4.2018.

Peltonen, Tuomo (2010). Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin. Helsinki, WSOYPro Oy.

Pirnes Unto (1994). Kehittyvät tiimit. Tampere, Tammer-Paino Oy

Ranta, Ritva (2005). Kehittyvä yhteistyö. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Rauramo Päivi (2004). Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki, Edita Prima Oy.

Rehnbäck, Katriina & Keskinen, Soili (2005). Tutkimusraportti. Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina. Kuntatyö kunnossa.

Rehnbäck, Katriina & Keskinen, Soili (2005). Tutkimusraportti. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla.

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna (2006). MOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu]. Tampere, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu 2.10.2016.

Salminen, Jari (2006). Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino.

Salminen, Jari (2008). 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki, Talentum.

Salminen, Jari (2015). Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki, Multiprint Oy.

Schein, Edgar H (2001). Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Helsinki, Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Siekkinen, Kirsi (2001). Syvähaastattelu. Teoksessa Aaltola, Juhani - Valli, Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä, PS-Kustannus.

Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto (2007). Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Sinokki, Marjo (2016). Työmotivaatio. Tallinna, Tietosanoma Oy.

Surakka, Tarja & Laine, Nina (2011). Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere, Taurus Media.

Sundvik, Lilli (2006). Toimiva työyhteisö: esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki, Edita.

Suutarinen Marjaana & Vesterinen Pirkko-Liisa (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki, Tietosanoma Oy.

Taideteollinen korkeakoulu, Virtuaaliyliopisto (2007a). Empiirisen tutkimuksen perusratkaisut. Luettavissa: http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empiir.html#select Luettu 20.7.2016.

Taideteollinen korkeakoulu, Virtuaaliyliopisto (2007b). Teemahaastattelu. Luettavissa: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/064.htm#teemahaas> Luettu 23.3.2018.

Talentia. Työyhteisö. Luettavissa: http://www.talentia.fi/tyoelama/hyva_tyopaikka/tyoyhteiso. Luettu 25.3.2018.

Virtaharju, Jouni (2016). Making Leadership. Doctoral dissertations 188/2016. Unigrafia Oy, Helsinki.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki, Tietosanoma Oy.

Liitteet

Liite 1. Esimiehen toimenkuva

Esimehen toimenkuva

- Johdan tuloksellisesti, jämäkästi ja poikkeamiin puuttuen. Resursoin tiimiäni sille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Toimin lakien ja asetusten mukaisesti ja huolehdin omalta osaltani saamieni ohjeiden noudattamisesta. Johdan, ohjaan, valmennan ja valtuutan.
- Osaan purkaa toimintasuunnitelman toimenpiteiksi toimenkuviin. Varmistan, että työyhteisössä on hyvä tehdä töitä yhdessä ja toimintamme on johdonmukaista toimintasuunnitelman toteuttamista.
- Olen työnantajani edustaja ja minua sitoo lojaliteettivelvoite.

Oman tiimin henkilöstön osaamisen kehittäminen

- Varmistan, että jokaisella on ajantasainen toimenkuva.
- Kannustan alaisiani osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen.
- Toimin tarvittaessa muutosjohtajana.

Esimies-alaiskeskustelut sekä suorituksen arviointi /Tarkennetaan tavoitteet ja sovitaan tärkeimmät toimenpiteet

- Muistan valmistautua kunnolla ja varaan riittävästi aikaa.
- Teen suorituksen arvioinnin perustuen tosiasioiden ja arvioin alaisen hänen omaan potentiaaliinsa nähden. Annan palautetta työsuorituksista.
- Strategian, toimintasuunnitelman ja toimenkuvan pohjalta rakentuu tehtävän osaamisvaatimukset → Laadin yhdessä alaisen kanssa kehityssuunnitelman ja seuran sen toteutumista.
- Mikäli alaiseni alisuorittaa, otan puheeksi. Huolehdin konkreettisen kehityssuunnitelman laatimisesta suoritustason parantamiseksi. Seuran ja annan palautetta säännöllisesti, tarvittaessa puutun jämäkästi.

Palautteen antaminen

- Annan palautetta - hyvää ja rakentavaa ("..vielä parempi jos" –malli). Kehun, kun on siihen aihetta ja korjaan vikasuunnat rivakasti ja rakentavasti. Näin haluan myös koko tiimini toimivan.

Viestintä ja vuorovaikutus

- Varmistan, että kaikilla on riittävästi tietoa, jotta työt sujuvat joustavasti ja tehokkaasti. Pidän palaverit tehokkaina, säännöllisinä ja osallistavina, huomion kaikki osapuolet.
- Kiinnitän huomiota sanattomaan viestintääni.

Työtyytyväisyys

- Henkilöstön työtyytyväisyyttä mitataan sovitusti. Käyn tulokset läpi yhdessä alaisten kanssa ja laadimme yhdessä tiimille kehityssuunnitelman. Varmistan ja seuran, että sovitut asioita viedään eteenpäin yhdessä.

Ongelmatilanteisiin puuttuminen

- Puutun työyhteisössä esille nouseviin ongelmiin varhaisen välittämisen –mallin mukaisesti. "Nostan kissan pöydälle, enkä lakaise ongelmaa maton alle".

Rekrytoinneissa varmistan yrityksen kannalta parhaan valinnan, en tavoittele vain tiimiäni tai omaa etuani

- Henkilöstön perehdyttäminen

- Varmistan uuden työntekijän mahdollisimman nopean tehtävän tuloksellisen haltuunoton ja sitouttamisen organisaatioon.

- Turvallisten työolojen varmistaminen

- Olen vastuussa tiimin turvallisuudesta (työturvallisuuslaki). Mikäli havaitsen puutteita joko fyysisessä tai psyykkisessä työympäristössä, pyydän apua.
- Muistan, että voin tarvittaessa käyttää direktio-oikeuttani.

- Omasta osaamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen.

- Huolehdin aktiivisesti ja oma-aloitteisesti omasta esimiestyöosaamisestani ja työhyvinvoinnistani.

Liite 2. Esimiestyön osaamiskuvaus

ESIMIESTYÖN OSAAMISKUVAUS Esimies johtaa alaisiaan luottaen alaisiinsa. Osoittaa arvostusta. Jakaa tietoa, taitoa ja näkemystä valmentavalla otteella. Innostaa, varmistaa ja seuraa. Toimii esimerkkinä.
TASO 4 Toimii henkilöstöjohtajana omalla vastuualueellaan <ul style="list-style-type: none">• Vaatii alaisiltaan hyviä työsuorituksia.• Reagoi heikkoihin työsuorituksiin systemaattisesti.• Valmentaa muita esimiehiä.• Käy tarvittaessa vaikeat keskustelut ja neuvottelut alaistensa kanssa.• Kehittää toimintaa pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti.• Toimii aktiivisena päätöksentekijänä.• Seuraa aktiivisesti tavoitteiden ja suunnitelmien toteuttamista ja reagoi tarvittaessa.• Haastaa ja kyseenalaistaa rakentavasti olettamuksia.
TASO 3 Toimii aktiivisesti, innostaa, motivoi ja asettaa vaatimuksia <ul style="list-style-type: none">• Innostaa muita kehittämään ja pystyy omalla esimerkillään viemään asiat käytäntöön. Saa ihmiset mukaansa.• Puuttuu heikkoihin työsuorituksiin ja sisäisiin ristiriitoihin.• Tuntee hyvin itsensä. Pyytää jatkuvasti palautetta omasta esimiestyöstään ja pyrkii kehittämään itseään paremmaksi esimieheksi.• Saa aikaan luottamusta.• Ohjaa alaisiaan antamaan ratkaisuehdotuksia ongelmien esiin tuomisen sijaan.• Kannustaa alaisiaan kehittämään ja jakamaan osaamistaan.• On aktiivinen ja toimii tavoitteellisesti omalla vastuualueellaan.• Osallistuu päätöksentekoon vastuualueensa osalta.• Omaa näkemyksen siitä, miten omaa vastuualuetta kehitetään.• Varmistaa, että osaaminen ja työn vaatimukset kohtaavat omilla alaisilla.
TASO 2 Ymmärtää oman roolinsa esimiehenä <ul style="list-style-type: none">• Pyrkii tietoisesti koko ajan kehittymään esimiestyössään.• Luo työyhteisöön luottamusta.• Tunnistaa omien yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojensa vahvuudet ja heikkoudet.• Delegoi työtehtäviä ja antaa tavoitteita alaisilleen.• Varmistaa/huolehtii uuden työntekijän perehdyttämisestä.• Seuraa aktiivisesti alaistensa tekemistä ja puuttuu asioihin ennakoivasti.• Seuraa systemaattisesti toimintaa ja huolehtii vastuullensa kuuluvista rutiiniasioista sujuvasti.• Tietää alaistensa työtilanteen ja reagoi niihin ennakoivasti.
TASO 1 Hahmottaa oman tehtävänsä esimiehenä <ul style="list-style-type: none">• Tietää esimiestyön perusteet ja tehtävän vaatimukset. Varaa aikaa esimiestyöhön.• Luo avoimen ilmapiirin työyhteisöön ja saa keskusteluyhteyden alaisiinsa ja antaa palautetta.• Tietää työsuhteasioiden perusteet.• Perehdytyksen jälkeen johtamisen perusasiat ovat hallinnassa: tavoitteiden asettaminen, keskeisimmät mittarit, resursointi ja tuloksien seuranta.• Tietää oman toimipaikkansa painopistealueet.• Tietää oman tekemisen merkityksen isossa kuvassa ja ymmärtää toimipaikkansa roolin.

Liite 3. Yhteenveto haastattelun aikana esiinnousseista asioista

Plussat

- harrastusmahdollisuudet
- on saanut oppia uusia asioita
- työ on vaihtelevaa ja monipuolista
- on sisä- ja ulkotöitä
- muutama kiva työkaveri
- kaikki toimipaikat ovat tuttuja
- liikkuva työ
- työajat
- mahdollisuus liikunnan harrastamiseen

Miinukset

- Arvostus puuttuu
- Ei saa apua, jos yöllä sattuu jotain (?)
- Välinpitämättömyys töistä "kun ei toi niin en minäkään"
- Yhteispeliä ei ole
- Työkalut usein hukassa.
- Kyräillään
- Aina ei tiedetä, kuka on esimies
- Huoltotilat ja autonhuoltotilat
- Autojen huolto puutteellista
- Sosiaalitilat huonot
- Kehityskeskusteluja ei ole käyty moneen vuoteen
- Yöhälyt rassaa
- Työparin kanssa homma ei toimi
- Perehdyttäminen ollut vähäistä erityisesti uusien kohdalla
- On kokemus/tunne ettei olla oikeudenmukaisia
- Töiden organisointia tarvitaan
- Miksei hiekkoja kadulta voi putsata "traktorilla"? Miksi pitää harjata harjalla?
- Kun kuljetaan pareittain, tulee kuppikuntia
- Käskytetään, ei ole armeija
- Heikko työilmapiiri
- Valittaminen – on jatkuva
- Palkka

Muuta palautetta/toiveita

- Tiimiläisten tulee olla enemmän läsnä toimipaikoissa ei vain "omassa" huoneessa
- Lakataan valittamasta
- Haetaan ratkaisuja valittamisen sijaan
- Esimiehen tulisi ottaa vakavasti, jos jokin asia vaivaa (työpari, henk.koht. asiat ym)
- Esimiehen tulisi olla tavoitettavissa ja vastata puhelimeen
- Säännöllinen palaverikäytäntö kehiin! → tiedonjakaminen ja tiedon saaminen tärkeää
- Yhteiset ja yhdessä rakennetut pelisäännöt!
- Vastuunjako epäselvää
- Ei kutsuta mukaan toimipaikkojen juhliin
- Pientä liukumaa työaikaan molempiin päihin
- Sosiaalitilat kuntoon samoin autojen siisteys jokaisen vastuulla

Tiimijäsenten ehdotukset organisoinnista

- Kaikki tekevät päivystyksiä ja osallistuvat hälytyksiin. Työparin vaihto säännölliseksi.
- Toimipaikkajako uusiksi

Liite 4. Työhyvinvointikyselyn kysymykset vastausvaihtoehtoineen

Tervetuloa vastaamaan työhyvinvointikyselyyn!

Vastaaminen vie aikaa 15-25min.

Me kaikki yhdessä voimme luoda hyvää työilmapiiriä, korjata havaittuja epäkohtia ja mahdollistaa työn tekemisen ilon.

Tämän kyselyn tarkoituksena on saada palautetta, kuinka meillä työhyvinvoinnin näkökulmasta menee, mikä on hyvin ja mitä voisimme parantaa/kehittää. Siksi mielipiteesi on tärkeä!

Kyselyyn vastataan nimettömästi ja tulokset raportoidaan niin, ettei vastaajaa voida tunnistaa.

Esimies saa koontiraportin omista tuloksistaan, mikäli vastaajia on vähintään 5. Avoimet vastaukset raportoidaan sellaisenaan vain toimitusjohtajalle ja henkilöstöpäällikölle.

Lue kysymykset ja vastausvaihtoehdot huolella ja kerro mielipiteesi.

Kiitos mielipiteistäsi ja osallistumisesta kyselyyn!

KEHITETÄÄN TYÖHYVINVOINTIA YHDESSÄ!

Taustamuuttujat

Ikä

- ☐ Alle 28
- ☐ 28-35
- ☐ 45-54
- ☐ 55-68

Sukupuoli

- ☐ nainen
- ☐ mies

Tehtävä organisaatiossa

- ☐ esimies
- ☐ työntekijä

Palkkani maksetaan

- ☐ kuukausipalkkana
- ☐ tuntipalkkana

Työsuhteeni pituus

- ☐ Alle 1 v
- ☐ 1-5 v
- ☐ 6-10 v
- ☐ 11-20 v
- ☐ Yli 20 v

Kysymykset

FYYSINEN HYVINVOINTI

Kyselyymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- En osaa sanoa = 0
- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

- Terveystilani on hyvä.
- Olen tyytyväinen työni ergonomiaan.
- Työn fyysinen kuormitus on sopivaa ja työasennot sekä työliikkeet ovat riittävän vaihtelevia.
- Uskon työkykyni olevan hyvä viiden vuoden kuluttua.
- Minulla ei ole lääkärin toteamaa pitkäaikaissairautta tai vammaa, josta on haittaa nykyisessä työssäni.
- Koen vain vähän fyysistä uupumusta työpäivän päättyessä.

TYÖN JA VAPAA-AJAN TASAPAINO

- Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ei tuota minulle vaikeuksia.
- En vie työasioita kotiin vapaa-ajalle.
- En joudu laiminlyömään kotiasioita työni takia.
- Kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni.
- Minulle jää riittävästi vapaa-aikaa työstä palautumiseen.
- Työni on mielekästä.
- Koen työni merkitykselliseksi yrityksen toiminnan kannalta.
- Työpanostani arvostetaan.
- Voin käyttää kykyjäni ja taitojani työssäni.
- Olen innostunut työstäni.

OMAN TYÖN HALLINTA

Vastaa näin:

- En osaa sanoa = 0
- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

- Minulla on keskittymiseen tarvittava työrauha.
- Minulla on mahdollisuus tehdä työni laadukkaasti.
- Voin vaikuttaa työtehtävieni tärkeysjärjestykseen.
- Selviydyn työtehtävistäni työaikani puitteissa.

MUUTOKSEN HALLINTA

- Minulla on mahdollisuus osallistua työtäni koskevien muutosten suunnitteluun.
- Saan riittävästi tietoa työtäni koskevista muutoksista.
- Mietimme yhdessä muutoksen vaikutuksia työhömmme.
- Työyhteisössämme tiedonkulku on riittävää.
- Tiedonkulku yrityksessämme on hoidettu hyvin.
- Yrityksessämme asioista tiedotetaan oikeaan aikaan.
- Tiedotus yrityksessämme on avointa.
- Työyhteisössämme palaverikäytäntö on toimiva.

TYÖILMAPIIRI JA SOSIAALINEN TUKI

- Työyhteisössäni työntekijät ottavat toisensa huomioon.
- Saan tarvittaessa tukea ja apua työkavereiltani.
- Voimme keskustella avoimesti työhön liittyvistä asioista.
- Työilmapiirimme on hyvä.

TYÖN ORGANISOINTI

Vastaa näin:

- En osaa sanoa = 0
- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

- Työni tavoitteet ovat selkeät.
- Työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt vastuualueista ja päätöksenteosta.
- Työyhteisössämme on selvä työnjako.
- Työyhteisössämme työmäärä on jaettu tarkoituksenmukaisesti.

JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Arvioi tässä kohdassa lähintä esimiestäsi

- Esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni.
- Voin kertoa esimiehelleni elämässäni tapahtuvista asioista.
- Esimieheni puuttuu tarvittaessa työyhteisöni ongelmatilanteisiin.
- Esimieheni on oikeudenmukainen.
- Esimieheni luottaa minuun.
- Saan tarpeeksi palautetta esimieheltäni työsuorituksistani.
- Esimieheni osaa ottaa vastaan kriittistäkin palautetta.

TYÖKYKY

Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyllesi? (0 tarkoittaa sitä, ettet nykyisin pysty lainkaan työhön)

Valitse alla olevista pistevaihtoehtoista 0-10 yksi vaihtoehto (napsauta hiiren vasenta puolta)

Vaihtoehdot

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Valintasi (1)

STRESSI

Seuraava kysymys liittyy stressinhallinnan tunteeseen. HUOM!! Kysymyksen vastausskaala on erilainen kuin kyselyn aikaisemmissa kysymyksissä.

Vastaa näin:

- en lainkaan = 1
- vain vähän = 2
- jonkin verran = 3
- melko paljon = 4
- erittäin paljon = 5

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?

ÄÄNESTYS TÄRKEIMMÄSTÄ KEHITTÄMISKOHTEESTA

Äänestä 3 tärkeintä työyhteisösi kehittämiskohdetta.

Valitse tärkeysjärjestyksessä. Ensin tärkein jne.

- Fyysinen hyvinvointi
- Työn ja vapaa-ajan tasapaino
- Työn mielekkyys
- Oman työn hallinta
- Muutoksen hallinta
- Kommunikaatio ja viestintä
- Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki
- Työn organisointi
- Johtaminen ja esimiestyö

Valintasi (1-3)

Mitä itse olen valmis tekemään työhyvinvointini hyväksi?

Kehittämideoita työyhteisöni työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Liite 5. Tulosten käsittelyohjeet esimiehelle

Työhyvinvointikysely

24.11 klo 11.30 Tulosten läpikäynti

- Järjestä palaveri, jossa käyt toimipaikkasi tulokset läpi viimeistään 31.12.2016
- Järjestä toinen palaveri, jossa laaditte kehittämissuunnitelman 30.1.2017 mennessä
- Palauta diat 11-13 henkilöstöpäällikölle 1.2.2017 mennessä

Työhyvinvointikysely ja toimintasuunnitelma

- Työvälineitä, toimintamalleja ja varmuutta työhyvinvointitulosten käsittelyyn.
- Hyödynnä työhyvinvointikyselyn tuloksia käytännön esimiestyön tukena ja laadi yhdessä tiimisi kanssa toimenpide-/kehittämissuunnitelma vuosille 2017-2018.



Yhteenveto

- Tutustu ensin itse perusteellisesti tutkimuksen tuloksiin.
- Järjestä kaksi palaveria/tilaisuutta
- Ensimmäisessä palaverissa käynte ja analysoi yhdessä läpi tutkimuksen tulokset
 - Toisessa palaverissa teette yhdessä hallikohtaisen kehitys-/toimenpidesuunnitelman
 - o Valitkaa yhdessä priorisoituja kehittymisalueita sekä vastapainoksi myös vahvuuksia.
 - o Laatikaa myös ehdotus yhtiön yhteiseksi kehitys-/toimenpidesuunnitelmaksi
- Sovi seurannasta ja huolehdi, että päätettyihin toimenpiteisiin palataan säännöllisesti esim. palaverissa vuoden aikana useamman kerran.



Tutustu tuloksiin

Kyselyn aihealueita alueet olivat: Työyhteisö ja työ, osaaminen, henkinen, hyvinvointi, fyysinen hyvinvointi

- Varmista, että osaat tulkita tutkimuksen tulokset, älä olet!
- Tutustu huolellisesti tuloksiin ennen kuin teet johtopäätöksiä = johtopäätökset kokonaistulosten, keskiarvojen ja hajonnan perusteella
- Älä takerru yksittäisiin vastauksiin, vähättelemättä kuitenkaan niiden merkitystä
- Valmistaudu etukäteen kysymyksiin, joita voi nousta
- Muista että, mitä pienempi on vastaajien määrä, sitä suuremman painon jokainen vastaus saa lopputuloksissa = vastauksia ei voi yleistää
- Ajattele ja suunnittele huolellisesti, kuinka käsittelet tuloksia = tavoitteet, päivä, ajankäyttö, aloitus, tilaisuuden kulku ja päätös, oma roolisi, henkilökunnan rooli, tilan käyttö, tukimateriaali

Valmistaudu toiminnan suunnittelupalaveriin

Olennessa osa työhyvinvointikyselyä on se keskustelu, jonka käyt työntekijöiden kanssa tuloksista. Tutustuttuasi huolella tuloksiin, järjestä kaksi tilaisuutta tuloksista keskusteluun.



- Ensimmäinen palaveri: tulosten esittely ja analysointi yhdessä tiimisi kanssa ja 1-3 kehittämiskohteen valinta
- Toinen palaveri: keskustelu valituista kehittämiskohteista ja kehittämistoimenpiteiden ideointi – mitä tehdään

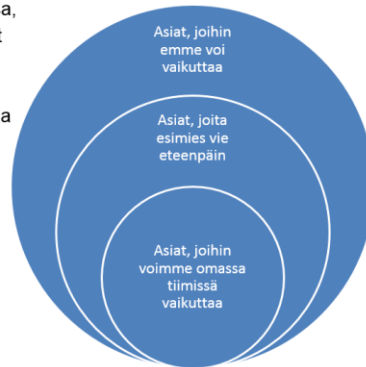
Pidä palaveri

Aloita palaveri positiivisella ja kannustavalla viestillä. **Kiitä vastaajia!** Kerro työskentelyn tavoitteet: ideoidaan yhdessä keinoja, joilla ylläpidetään ja kehitetään hyvää työilmapiiriä ja työhyvinvointia.

Itse palaverissa on hyvä muistaa pitää keskustelu asioissa, joihin voitte itse vaikuttaa. Varmista, että myös vahvuudet tulevat käsitellyiksi. Keskustelun syntymistä voit edistää esimerkiksi kiertävällä puheenvuorolla, jossa jokainen vuorollaan sanoo yhden ideansa tai kirjoittaa sen lapulle ja sinä luet sen.

Ennen kuin aloitat toimenpidesuunnitelman tekemisen, keskustele ja analysoi edellisen kerran toimenpidesuunnitelman toteutumista.

- Mitä päätettiin tehdä? Tehtiinkö se?
- Kuinka toimenpiteet sujuivat?



Työmenetelmiä palaveriin

Palaverin perimmäinen tarkoitus on synnyttää keskustelua ja löytää yhteinen näkemys asiasta.

Menetelmä pienelle tiimille

1. Kaikki kirjoittavat lapulle 1-3 hyvää asiaa ja 1-3 kehittämiskohdetta
2. Laput kerätään yhteen ja 3 eniten osumia saanutta hyvää asiaa ja 3 kehittämiskohdetta valitaan tämän työyhteisön tärkeimmiksi asioiksi
3. Koko ryhmä ideoi yhdessä kehittämistoimenpiteet

Menetelmä suuremmalle ryhmälle

1. Jokainen kirjaa ensin oman näkemyksensä tärkeimmästä kehittämiskohteesta ja vahvuudesta
2. Jaa joukko pienempiin ryhmiin. Pienryhmä valitsee yhdessä ehdotuksensa (1 + 1) ja kirjaa ne ylös fläppitaululle.
3. Jokainen osallistuja käy äänestämässä yhden kehittämiskohteen ja vahvuuden ryhmien ehdotuksista.
4. Kaikki osallistujat valitsevat yhdessä 1-3 vahvuuttaan ja kehittämiskohdettaan joko äänestyksen perusteella tai keskustellen.
5. Kehittämistoimenpiteet ideoidaan pienryhmissä, ryhmät listaavat:
 - Kehittämiskohde ja parannuskeinot mahdollisimman konkreettisesti.
 - Miten kehitystä voidaan mitata?
6. Ryhmät esittävät muille ja hyväksytään lopulliset toimenpiteet

Yhtiön yhteinen kehittämiskohde ja vahvuus

1. Valitkaa tiiminne mielestä yksi tärkein kehittämiskohde, joka voisi teidän mielestä olla yrityksen yhteinen.
2. Valitkaa tiiminne mielestä yksi vahvuutta kuvaava asia, joka on yhteinen yritykselle

”Toimipaikan nimi” 2017-2018

Nämä haluamme
jatkossakin pitää kunnossa:

1. X
2. X
3. X

Nämä kehittämistoimenpiteet
olemme yhdessä päättäneet
toteuttaa:

1. X
2. X
3. X

Miten varmistamme/mitä teemme, jotta onnistumme?

Kunnossapidettävät asiat

1. X
2. X
3. X

Kehitettävät asiat (mitä, milloin?)

1. X
2. X
3. X

Ehdotuksemme yrityksen yhteiseksi tavoitteeksi 2017-2018

Tämän kehittämistoimenpiteen haluaisimme nostaa yhteiseksi tavoitteeksi:

- Kirjoita tähän

Tämä on mielestämme yrityksemme vahvuutta kuvaava asia:

- Kirjoita tähän

Toimipaikoista tulleet yhteiset kehittämis ehdotukset käsitellään johtoryhmässä. Valitaan 1-3 kehittämistavoitetta

Esimiehenä kehittyminen (SWOT) oma kehitymissuunnitelma

Laadi vielä omaa kehittymistäsi tukeva suunnitelma

Vahvuuteni esimiehenä	Kehittymisalueeni esimiehenä
Mahdollisuudet kehittymiseen	Uhat, jotka estävät kehittymisen

Seuranta

Toimenpiteisiin on syytä palata säännöllisesti palaverissa ja tarpeen mukaan kehityskeskusteluissa.

Kun seuraat tiimisi kanssa toimenpiteitä, siitä on hyvä mainita. Voit esimerkiksi sanoa "varmasti muistatte, että päätimme yhdessä seurata toimenpiteitä, joita teemme työhyvinvointitutkimuksen perusteella....." Näin vahvistat tunnetta, että tiimin panos oli tärkeä eikä yhdessä sovittuja asioita ole unohdettu.

Tehtävä: Arvioi vielä itsekseesi työhyvinvointitutkimuksen purkutilaisuutta.

- Miten hyvin tilaisuus onnistui kokonaisuutena?
- Miten hyvin sait kaikki osallistumaan keskusteluun?
- Löytyikö yhteinen näkemys?
- Teittekö konkreettisia päätöksiä?
- Jakautuiko vastuu toimenpiteistä usealle ihmiselle?
- Onko seurannan stepit sovittu?

Asteikolla → Erittäin hyvin, ihan ok, kehitettävää on...

Kirjaa ylös, miten ja milloin seuraat tehtyjen päätösten toteutumista.

Haasteita

Työhyvinvointikyselyn tuloksissa nousee usein esille muutama keskeinen haaste. Tutki mitkä.

Tieto ei kulje

Hyvin tavallista on, että tuloksissa nousee, ettei tieto kulje tai ole avointa tai että palautetta ei saa työstä riittävästi tai rakentavasti. Tiedon kulku onkin tärkeä asia. Ihminen, joka ei tiedä, ei voi myöskään ottaa vastuuta. Yhteisessä keskustelussa kannattaa pohtia, mitä tietoa työntekijät haluavat enemmän ja missä muodossa se olisi syytä toimittaa. Toisinaan hyvä ratkaisu on esim. ilmoitustaulun käytön tehostaminen.

Ei riittävästi palautetta

Jos haasteena on, että palautetta ei saa riittävästi, on hyvä käydä keskustelu siitä, mistä asioista ja miten palautetta halutaan. Toisinaan esimiehet kokevat antavansa paljon palautetta, mutta palaute annetaan pikaisesti arkittöiden ohessa. Tätä eivät kaikki miellä palautteeksi. Ehkä siis kannattaa varta vasten pysähtyä miettimään ja antamaan palautetta.

Tyytymättömyys esimiestyöhön

Tuloksissa saattaa myös nousta tyytymättömyys esimiestyöhön. Tällaisessa tilanteessa on erittäin tärkeää, että keskustele ensin asiasta esimiehesi tai kollegasi kanssa. Tunteet täytyy ensin käsitellä, sen jälkeen on helpompi virittää tiimissä keskustelu tavastasi johtaa heitä.

Hyödyllistä voi olla myös tehdä esimiestyöstäsi pieni analyysi eli SWOT. Se auttaa sinua hahmottamaan, missä asioissa on kehitettävää ja missä asioissa ovat vahvuutesi. SWOTin voit tehdä joko itse tai osallistaa siihen koko joukkueesi.

Liite 6. Osaamiskuvaus yhteistyö ja vuorovaikutus

Yhteistyö ja vuorovaikutus

**Ymmärtää yhteistyön merkityksen tavoitteiden saavuttamisessa.
Rakentaa aktiivisesti laajaa yhteistyötä ja myönteistä ilmapiiriä.**

A	Ottaa kontaktia ja keskustelee työtovereiden kanssa <ul style="list-style-type: none">• Toimii työyhteisön jäsenenä ja toimii hyvin tehtävän mukaisessa yhteistyössä.• Antaa ja kykenee ottamaan vastaan tukea.• Ymmärtää ryhmä- ja tiimityöskentelyn periaatteet ja osaa työskennellä yhdessä toisten kanssa ylläpitäen hyvää yhteishenkeä.• Osaa toimia työnantajansa arvojen ja pelisääntöjen mukaan.
B	Rakentaa yhteistyösuhteita työpaikalla <ul style="list-style-type: none">• Saa omalla vuorovaikutustyylillään kehitettyä hyvää yhteishenkeä työpaikalla.• Muodostaa vastavuoroisia ja luottamukseen perustuvia yhteistyösuhteita ympärilleen.
C	Rakentaa yhteistyötä eri hallien ja/tai sidosryhmien kanssa <ul style="list-style-type: none">• Tunnistaa konflikteja itsensä, muiden tai ulkopuolisten ryhmien välillä ja tukee aktiivisesti konfliktien ratkaisuja.• Edesauttaa yhteistyön rakentumista ja kehittymistä organisaation sisällä.• Tekee yhteistyötä ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa• Osaa toimia työelämän neuvottelutilanteissa ja kokouksissa suullisesti ja kirjallisesti.
D	Toimii aktiivisesti verkostoissa <ul style="list-style-type: none">• Osaa toimia tuloksellisesti vaikeissa vastakkainasettelutilanteissa ja etsiä molemminpuolisesti hyviä ratkaisuja.• On aktiivinen verkostoituja, kehittää organisaation sisäisiä ja ulkoisia verkostoja.• Osaa esiintyä ja ilmaista itseään ammatillisessa kontekstissa.